COAY Books

目录
Content

- 内容概要
- 内容精选
- 第一节 “ 体操王子”：从“ 野小子”
- 第二节 天才商人：中国体育用品市场
- 第三节 “中国第一人”
- 第四节 世界级“点火英雄”：一个
- 发迹体坛，纵横全球
- 第一节 壮乡童年：一路歌声一路梦（1）
- 第一节 壮乡童年：一路歌声一路梦（2）
- 第一节 壮乡童年：一路歌声一路梦（3）
- 第二节 广西体操队：长于斯，发迹于斯（1）
- 第二节 广西体操队：长于斯，发迹于斯（2）
- 第二节 广西体操队：长于斯，发迹于斯（3）
- 第三节 来到国家队：峥嵘岁月，是苦是乐总是福（1）
- 第三节 来到国家队：峥嵘岁月，是苦是乐总是福（2）
- 第三节 来到国家队：峥嵘岁月，是苦是乐总是福（3）
- 第四节 享誉全球：那是一个不朽的神话（1）
- 第四节 享誉全球：那是一个不朽的神话（2）
- 英雄转身，一个传奇品牌在他手中诞生
- 第一节 败走汉城：跌落在偶像之巅（1）
- 第一节 败走汉城：跌落在偶像之巅（2）
- 第二节 开创先河：首创中国体育用品品牌（1）
- 第二节 开创先河：首创中国体育用品品牌（2）
- 第三节 发力：自立门户，冲塞于天地之间（1）
- 第三节 发力：自立门户，冲塞于天地之间（2）
- 第一节 腹内手术：为了更好的明天（1）
- 第一节 腹内手术：为了更好的明天（2）
- 第二节 E蛹成蝶：打造无敌“金刚之躯”（1）
- 第二节 E蛹成蝶：打造无敌“金刚之躯”（2）
- 第二节 E蛹成蝶：打造无敌“金刚之躯”（3）

- 第三节 精彩之作：以专业化追求更高境界的突破（1）
- 第三节 精彩之作：以专业化追求更高境界的突破（2）
- 第三节 精彩之作：以专业化追求更高境界的突破（3）

内容概要

他是飞人，不仅仅是飞天英雄，更是在不同行业间自由飞跃的“王子”。

从体育界到商界，从国内到国外——他飞梭自如，一次次成功地诠释了永远的冠军那不朽的神话！

因此，在中国，很少有人不知道“李宁”这个名字。

从偏远的县城走来，他以超人的技艺和刚健优美的动作飞跃在双杠、鞍马等体操器械上，征服了观众，也震惊了体坛。这位106块金牌的获得者，这位世界的“体操王子”享誉全世界。

从一个只有十几个人的小公司发展而来，他和他的“李宁”最终飞越鸿沟、发展壮大，成长为中国体育用品行业第一品牌。这个著名的体育用品品牌，这个享誉国际的“李宁”正在震撼着全球。

从赛场到商海，李宁所实现的不仅仅是一个人生的飞跃，更是一个民族梦想的飞跃。他用闪闪的金牌，在市场经济刚刚复苏的中国，创造了一个企业成长的奇迹，在世界体育用品市场上，亮出了中国的旗帜——

“IPO体育用品中国第一家！”

于是，昔日的“体操王子”成为了资本市场上一颗耀眼的“财富新星”。李宁，这个身价百亿的商界领袖，实现了他人生中一个华丽的转身，创造了两个辉煌的人生世界。

飞人的世界是广阔的，飞人的世界也是孤独的。要知道，赛场上完美的动作背后，是伤病带来的痛楚，是在冷冰冰的训练器械上反复练习的枯燥乏味；要知道，当体操生涯以一个并不完美的句号结束时，其中的苦涩和痛苦，比身上的伤痛更要高出许多倍。

然而，飞人毕竟是飞人，即便把他打入山谷，只要没有失去翅膀，疗伤后的他又能飞上云端，傲视世界。

于是，并不完美的结局，又为他的下一个完美的人生之旅，开启了一扇崭新的大门。

一切归零，飞人重新起飞。这一次他选择了在商业的天空征服世界。

只见，在陌生的天空里，他艰难探索，抓住商机，创新商业经营模式，用过人的智慧、淳厚的人格带领着一个全新的“李宁”品牌快速发展；

只见，面对国际品牌在中国市场的围追堵截，他以中国人特有的智慧，学习、创新，然后不断“飞”出让市场惊叹的高度；

只见，面对危机，他沉着改革家族企业，建立现代企业管理制度，确定了专业化的飞翔战略，不仅征服风雨，反而变得更加强大，带领着“李宁”在香港上市翱翔；

0000……

于是，他一直在飞，不愿停止。他心中总有一个声音在响起：不要停，要做就做世界的“李宁”！

终于，他再次腾跃了。这一次，他要一飞冲天，上演“夸父”般的神话与激情。

这一刻发生在2008年8月8日晚。在这个中国人等了千百年的日子，他更是以一个完美的“飞天”点火，点燃了奥运圣火，点燃了中国历史的新纪元。

这位举世瞩目的火炬手，用他那轻盈的步伐，在那火种之处轻轻一碰，点燃的不仅仅是奥运圣火，也是“李宁”品牌的腾飞之火、胜利之火，也成为足以载入史册的奥运营销经典案例。

如今，飞人仍在继续。然而，继续的历史我们拭目以待，过去的辉煌与智慧我们亟须挖掘，这是我们的使命，也是我们追随这位“永远的冠军”的最虔诚的方式……

内容精选

第一章 从王子到巨人：一个缔造国内体育品牌传奇的王者0000第一章 从王子到巨人：一个缔造国内体育品牌传奇的王者

2008年8月8日之夜，鸟巢，在万众瞩目的第29届北京奥运会开幕式上，他点燃了主会场火炬。一个世界级飞天英雄，一个中国品牌影响世界的象征就此诞生。

他被称为中国的“体操王子”，这一称号至今无人取代。

他从8岁就开始体操生涯，17年中，共获得106块金牌。他是当之无愧的世界冠军和20世纪的最佳运动员。

20年前，他从冠军的领奖台上退役，如今，他又站在人生的另一个领奖台上——作为一个成功的企业家。

毫无疑问，李宁是个可以激荡中国人勇气和激情的名字。很多人至今铭记1984年第23届洛杉矶奥运会上，共获3枚金牌的李宁曾经带给中国人的无比自豪和感动。当年为国争光是在体育赛事的舞台上，如今，“李宁”品牌又在另一个舞台上打出了一仗漂亮的“中国赢”。

1999年起，李宁将“品牌国际化”提到了战略议程上。他把“国际化”看做是一种有明确方向的内在行为过程，而并非是一个简简单单的目标或标志性的符号。终于，在2004年，他实现了这个全中国的梦想，成为了“中国第一人”，“李宁”也成为IPO中国体育用品第一家。

20年前，李宁为国争光激励万众国人，让世界为中国喝彩，20年后，“李宁”品牌同样令世界瞩目中国。

至此，从“体操王子”到产业巨子，那句著名的“李宁”品牌广告语“一切皆有可能”亦深刻地印证在李宁这位缔造中国体育品牌传奇王者的人生路上。

第一节“ 体操王子”：从“ 野小子”

到“ 20世纪最佳运动员”至今，李宁仍是中国体育史上一座不可逾越的高峰。他创造的辉煌战绩，更是无人能及：

8岁开始练习体操，10岁正式踏上体操之路，17岁进入国家队，随后更是一路挑战，一路歌；

1980年，他获“运动健将”称号；

1981年，18岁的李宁获得了世界大学生运动会男子自由体操、鞍马、吊环三项冠军。自此，他创造了一个“前无古人，后无来者”、全盛的“李宁体操时代”；

1982年，第6届世界杯体操赛上，李宁一个人独得男子全部7枚金牌中的6枚，创造了世界体操史上的神话，成为世界体操史上首位取得如此好成绩的运动员，19岁的李宁被世人誉为“体操王子”；

同年，在第9届亚运会上，他还获得了体操全能、吊环冠军、双杠亚军、男子团体冠军；

1984年，在第23届奥运会上，他再次出彩，夺得自由体操、吊环和鞍马3枚金牌，跳马银牌和全能铜牌，男子团体银牌。

那是一次让人永生难忘的辉煌：

眼看着体操比赛已经进行了5天了，中国体操队还没有得到一块金牌。此时，李宁上场了，他轻松地走上地毯，举手向观众致意。然后，迈开大步，飞奔向前，以他最拿手的“托马斯全旋”开始，一下子就抓住了观众的心，720度旋转让观众眼花缭乱。随着李宁的精彩表演，整个体育馆爆发出一阵阵热烈的掌声和喝彩声。最后，李宁以空翻两周结束，稳稳地站在地毯的一角。

成功了！4个裁判亮出了满分：10分！李宁为中国代表队赢得了第一枚金牌。接下来是鞍马和吊环比赛，肩伤刚刚恢复的李宁又两次征服了挑剔的评委，顺利地拿下了2枚金牌。

洛杉矶加州大学的体育馆里奏响了激昂的中华人民共和国国歌，五星红旗冉冉升起，李宁站在冠军台上，情不自禁地流下了热泪……

这届奥运会，李宁以3金2银1铜的佳绩成为夺得奖牌最多的运动员，接近中国代表团奖牌总数的1/5。

要知道，在洛杉矶奥运会之前，中国体育代表团参加奥运会，还从未获得过金牌，而在这次奥运会开幕后的第一天，许海峰便在男子手枪慢射比赛中获得金牌，中国体育代表团实现了金牌“零的突破”。李宁一人更是独获男子体操吊环、鞍马、自由体操3枚金牌。举国欢腾，李宁神话再创辉煌。

就此，中国体操进入“李宁时代”，世界体操也进入“李宁时代”。

随后，辉煌仍在继续：

1984年，第23届世界体操锦标赛，他获得了吊环冠军，鞍马、自由体操和团体亚军；

1985年，他当选为全国十佳运动员；

1986年，第10届亚运会，他获体操全能、自由体操和吊环冠军；

1986年，第7届体操世锦赛，他获全能、鞍马和自由体操冠军；

1986年，他当选全国十佳运动员，并获“国际级运动员健将”称号；

1987年，他被接纳为国际奥委会运动员委员会委员，成为亚洲惟一代表；

1988年，李宁退役，17年的运动生涯中，他共获得国内外重大体操比赛金牌106枚，其中全国冠军92次，世界冠军14次。国际体操联合会以他的动作先后命名“双杠李宁”、“鞍马李宁”、“李宁1”、“李宁2”；

1994年，他被评为“建国45周年体坛45英杰”之一；

1999年，李宁更是被世界最权威的体育新闻组织——国际体育记者协会评为“20世纪最佳运动员”，成为惟一入选的中国运动员。他的名字和美国拳王阿里、巴西球王贝利、美国“飞人”迈克尔·乔丹、德国

足球“恺撒大帝”贝肯·鲍尔、土耳其“袖珍大力士”苏莱曼诺尔古、英国“足球绅士”鲍比·查尔顿、美国“体坛诺贝尔”杰西·欧文斯等25位体坛巨星一道登上了世纪体育之巅。

引用曾与李宁同得鞍马金牌的美国选手维德尔马的话：“李宁是有史以来最伟大的体操选手。在我见过的体操选手中，他的跳跃最有天赋，具有爆发力。他的动作像杂技一样美，弹跳也比别人高，落地比别人美，作为一个体操绝技的表演者，他已到了出神入化的境界。”

就这样，从广西柳州走出来的“野小子”到“20世纪最佳运动员”，被誉为“体操王子”的李宁把中国乃至世界体操运动推上了历史的高峰。

第一次飞跃，他改写了中国的体操史！

第二节 天才商人：中国体育用品市场

当之无愧的领跑者很多人不曾想到，李宁的退役，其实意味着另一个传奇的开始。

1990年，李宁“一切从头再来！”

从此，一个属于中国本土体育品牌的神话开始了！

1990年8月，在“世界屋脊”青藏高原，身穿白色“李宁牌”运动服的李宁作为运动员，庄严地从藏族姑娘达娃央宗手里接过第11届北京亚运会圣火火种。这是一个标志性事件，“李宁牌”是中国第一家赞助国际体育比赛的本土品牌。为了拿下亚运会火炬接力传递活动的承办权，李宁拿出了250万元，但他获得的回报是，有2亿人直接参与，25亿中外观众知道了“李宁牌”。这一次，“李宁牌”真正横空出世。

更让李宁欣喜的是，亚运会结束后，“李宁牌”服装一夜之间在中国风行。亚运会闭幕的当月，刚刚成立的“李宁牌”就收到价值1500万元的订货单。

随后，李宁分别在北京、广东成立3家公司，各自从事运动服装、休闲服装和运动鞋的生产经营。而“李宁牌”系列产品逐渐赢得了众多荣誉，成为1991年以来中国体育代表团参加历次重大国际比赛的专用装备，“李宁牌”服装和运动鞋系列不仅被推选为中国明星产品，而且被评为全国服装行业十大名牌之一。

在1992年的巴塞罗那奥运会上，当中国奥运体育代表团穿着印有鲜明Logo的“李宁牌”运动服出现在开幕式上时，李宁激动得流下了眼泪。因为，正是这次精彩的亮相，他终于结束了中国运动员在奥运会上使用外国体育用品的尴尬历史。

此后，从1993年到1996年，“李宁”每年销售收入增长幅度都在令体育用品界无人超越的100%以上。

其中，1995年10月，第3届“中国体育用品博览会”在天津举办。“李宁”租用了1200多平方米场地，相当于整个展馆面积的1/4，并

投资20万元与组委会合办开幕式。在总计9亿元成交额中，“李宁”的订货量就超过了5亿元，占全部参会的500家厂商订货总额的一半之多，充分显示了中国第一体育品牌的实力。

也是在这一年，“李宁”超越双星、康维、匹克、安踏等群雄，产品市场销售额居于国内体育用品企业首位，成为中国体育用品市场的领跑者。

惊人的1996年更是成为“李宁”发展历史上的高潮，这一年，“李宁”实现了最高销售收入6.7亿元的历史纪录。

2000年，“李宁”与德国SAP公司合作，引进AFS服装和鞋业解决方案，在公司内部建立起一套先进的、高度集成的ERP系统，实现了企业管理的规范化、高效化、系统化和集成化；而在1999年开始的专业运动产品研发工作，使其成为第一个在市场上成功推出专业运动装备的国内体育用品企业。正是这种在企业自身发展道路上的高瞻远瞩，使得“李宁牌”始终能雄踞国内同行之首，成为行业翘楚。

截至2001年，李宁已在全国拥有8个分公司、350家专卖店、600多家店中店、2000多个销售点，城市覆盖率达到90%。集团每年的销售收入都在7亿元以上。有人计算过，在国内，每10秒钟就有一件“李宁牌”产品售出。

有创新才有发展。在摆脱20世纪90年代末期的低迷后，2002年，李宁在继1998年同美国杜邦合作引入Coolmax面料生产新型T恤的基础上，再次联手杜邦，将“莱卡”面料应用于健身泳装系列产品中，产品吊牌上同时出现“李宁”与“莱卡”标志，这在中国体育用品尚属首例。共同理念下的合作，也有力地促进了“李宁”销售额的增长。这一年，“李宁”营业额达到约9.58亿元人民币，2003年为12.76亿元，仍居国内首位。

2004年5月，“李宁”产品已包括运动服装、运动鞋、运动器械等多个系列，在内地已拥有2516家专营店及特许经营店。根据零点研究集团发布的《2003年知名运动鞋品牌价值研究报告》，“李宁”品牌在国

内市场上排名第3，仅次于国际品牌阿迪达斯和耐克，为国内品牌之首。

……

从体坛到商海，这位中国体育用品的领头羊——李宁，再次站在了冠军领奖台上。

时至今日，体育明星退役后进入商界已不鲜见。仅仅在国内，继李宁之后，就有多位世界冠军相继成立了自己的体育用品公司，以自己的名字作为品牌。尽管这些后来者面对的是更好的市场环境、数量更为庞大的消费者和有先例可循的公司运作方法，但是这些明星创办的公司，无一能够达到今日“李宁”的高度，其中有的公司甚至只是昙花一现。

李宁，这位天才商人，不得不让人佩服！

第三节 “中国第一人”

IPO体育用品中国第一家2004年，对于41岁的李宁和14岁的李宁公司来说都显得无比重要。

2004年6月28日，更是一个梦想实现的日子。

就在这一天，已是全国最知名、规模最大的国产体育用品公司的“李宁”在香港联合证券交易所上市，成为IPO体育用品中国第一家！

开盘当日，股价即上涨了8%，在香港公开发售的认购数量为暂定发售股份总数的132.2倍，国际配售也出现了约11倍的超额认购，成为当日交投最为活跃的个股。

7月9日，针对国际配售超额配发等相关问题，“李宁”在招股章程中所述配发股份之外，再次发行3697.6万新股。这样一来，李宁公司IPO所募集的资金就在原来的5.3亿港元基础上又增加了7750万港元。

上市4周，“李宁”在资本市场上表现相当出色，公司股票走势平稳，股价在2.125港元到2.475港元之间波动。对照当时十分低迷的香港股市来说，难能可贵。

随着公司上市，李宁本人财富也实现了一次质的飞跃。2004年，在《福布斯》中国富豪榜中，李宁家族以1.77亿美元名列第76位；2006年，李宁家族以35.4亿元人民币名列第51位。在胡润2007年百富榜上，李宁以110亿元人民币的个人身价排在第65位。

对于“李宁”员工来说，2004年也是值得庆祝的一年，经过14年的努力和7年的等待，公司终于成功上市。

士别三日，当刮目相看。

香港上市，也是“李宁”发展史上的分水岭。它标志着在走过14年的风风雨雨之后，国内第一体育品牌“李宁”终于成功走进资本市场，完成了跨越式大发展。

面对国际著名品牌耐克、阿迪达斯的激烈竞争，推动公司经营和品牌的国际化仍然是李宁工作中的重点，实现上市后，李宁的个人色

彩逐渐淡出，“李宁”的发展已经走向成熟。

00而李宁，这位“中国体操第一人”，这位昔日的“体操王子”又重回到人们的视野，此时，尽管已双鬓斑白，但已经是事业有成的商业巨人。

从初涉商界的门外汉到商界巨人，在商场打拼多年的李宁也终于完成了跨越：昔日的健力宝总经理助理、“李宁”运动品牌创始人，到今日成为上市公司的董事会主席。

显然，这在中国体育界和商界中又创造了一项等待打破的新纪录。

2005年，李宁公司销售额更突破24亿元，净利润突破1.8亿元，连续3年销售额、利润增长30%以上，公司的高成长性得到了资本市场的一致认可。并且由于市场预期“李宁”2007年、2008年的增长速度将达到50%以上，“李宁”的股价已较两年前涨了4倍，达到每股8元港币，总市值82亿港元。李宁所持股份价值超过30亿港元！

于是，“一切皆有可能”，成了“李宁”最具标志性的广告语。

是的，心有多大，天地就有多大。从“体操王子”到“财富明星”，李宁用自己的经历作了最好的注解：一切皆有可能。

然而，面对媒体，李宁却说：“我是一个有着14年企业经营史的企业家，请不要把我看做一个明星偶像。”他强调，“我现在是一个商人。”

此言此语，让人不禁感叹：“李宁其实更像是一个永远都不会停止梦想的梦想家。”

为了实现这个梦想，李宁毅然决定将这一切化归为“零”。

于是，在2005年的春节年会上，李宁作为董事长讲了一段意味深长的话：“这样的庆功会，在我做运动员时每年都开，几乎每次我都要上台讲话。但当我回到台下，我总要告诉自己：成功只代表过去，未来要从头开始。过去做运动员，我时时告诫自己忘掉过去的荣誉，轻

装上阵；现在做企业，我也是这样要求大家：上市只代表过去的业绩，而未来还有更大的挑战。”

如此心态，如此沉着，如此理智！如此李宁，也必定让人无限期待……

第四节 世界级“点火英雄”：一个

中国品牌影响世界的象征2008年8月8日晚举行的北京奥运会开幕式上，奥运圣火在“鸟巢”熊熊燃起，一个名字也随之呼啸升腾!

那个能够亲手点燃主火炬的人，必定是奥林匹克的宠儿，必定是缔造传奇的王者，必定是民族精神的化身！

他是中国体育由弱到强的见证者，他是面对人生坎坷的不屈抗争者，他是光明事业从无到有的开创者！

他，就是李宁！

被全球媒体聚焦的北京奥运会主场火炬台圣火点燃的时刻终于到来了。在经过许海峰、高敏、李小双、占旭刚、张军、陈中、孙晋芳的手手相传后，不出众人意料，“体操王子”李宁的出现引爆了全场的最高潮，这一刻，全世界的目光都集中在了中国北京国家体育场，都集中在了李宁的身上。

随即，李宁以“空中飞人”的方式，高擎着手中被点燃的火炬，徐徐升到空中，并做出跑步姿势，在国家体育场上空环绕。随着他的步伐前进，一幅“祥云”卷轴徐徐展开。

刹那间，全场沸腾，气氛达到了最高潮，焰火、欢呼融成了“鸟巢”最强音。

此时的李宁，已经不再是个人的符号，而成为中国品牌影响世界的象征。

1988年到2008年，整整20年间，奥运会，始终萦绕在李宁的脑海。

这是一种根深蒂固的情结，也是一种使命的延续。

“20年来，无论挫折还是成功，无论在商海还是干其他的事，我都在自己心灵中悄悄保持一块最纯洁的圣土，这就是非常单纯的从运动员开始建立的为国争光的朴素信念。每次走上赛场，胸前的五星红旗

都是我的骄傲，这不是口号，这确实是延续到今天的一种最淳朴的想法。”熊熊的烈火时刻在李宁的心中燃烧。

因此，当2004年，北京奥组委宣布开始奥运赞助商招标工作时，当时少有公司创始人亲自去奥组委递送标书，而李宁就是其中一个。

虽然，最后的结果是阿迪达斯凭借雄厚的财力胜出，但这次挫折并不意味着李宁的奥运战略走进了死局，事实上，他在后来使出的一系列组合拳充满了中国式的智慧。

其实，早在2006年，李宁便与中央电视台奥运频道签约，为所有主持人、记者量身打造专业服装。在2006年多哈亚运会上，这种合作便已出现。因此，在北京奥运会期间，“李宁牌”的Logo再一次通过奥运频道出现在了亿万电视屏幕中。

这是一个精彩的擦边球——

又一次，李宁打破了中国纪录，成为了进入哈佛商学院课堂的第一家国内体育用品公司。

激情仍在继续。2008年3月20日，一辆黑色奔驰拉动着一个足有600平米的黑色车厢从北京朝阳公园出发，开始了穿越中国版图的奥运旅行。这个庞然大物的名字叫“李宁大篷车”，它是李宁奥运营销创意的一部分，在沿途90多个城市中，人们可以看到体操运动员上场前用的绑带，可以知道足球项目是在哪一年才被列为奥运会比赛项目的，甚至还可以亲自走上平衡木。

这辆承载着李宁“运动文化”的大篷车在中国的土地上穿越了4万公里，正如李宁和他的品牌一直所信奉的“一切皆有可能”。这4万公里的里程更像是李宁所走过的24年漫长而又短暂的岁月。

而这些努力的完美结果，是一串让人备感欣慰的记录：

点火后一周内，“英雄”李宁个人财富在股价上涨后飙升了逾1亿元；

在北京奥运会闭幕一个月后，市场调研公司胜三（R3）公布了全球品牌北京奥运营销排行，“李宁”位列前5强——是其中惟一一个“非

官方赞助商”，更是惟一的运动品牌；

另一家调研公司盖索普的调查则显示，认为“李宁”是奥运赞助商的消费者，与知道阿迪达斯是奥运赞助商的消费者，数量在伯仲之间；

2009年1月1日，“李宁”品牌更是入选“2008年度影响世界的中国力量品牌500强排行榜”；

……

李宁，再次给了全世界一个机会，一个能看到充满智慧的“点火英雄”征服世界的机会！

发迹体坛，纵横全球

美国哲学家爱默生的一句话：“每一次成功的背后，都一定有颗热忱的心。”李宁的人生腾飞来源于一种对体操的梦想与热爱。

发迹体坛，这位广西壮族小伙子的故事连同那个时代的躁动、激情与理想一并成为不朽的传奇。

纵横全球，106块金牌的闪耀，更是让他足以在上世纪的最后一天，被世界最权威的体育新闻组织送上“20世纪最伟大的运动员”的宝座！

这一切，来得是那样的意料之外，又是那么的意料之中……

第一节 壮乡童年：一路歌声一路梦（1）

壮乡的儿子，忆童年，难忘故园情。故园忆，最忆是那歌声与梦想！

歌声传递梦想，梦想执著体操。

于是，一路歌声一路梦，李宁飞向了人生一个新的起点。

1.小顽童，天生天养

说李宁，广西人最骄傲。他们会翘起大拇指大声告诉你：李宁是我们广西人！在他们心中，无论李宁走多远，永远都是壮乡的儿子！

广西柳州，又称龙城。1963年3月10日晚间，李宁就诞生在这里的一户普通人家。家中兄妹3人，李宁排行老二，上有哥，下有妹。父母都是柳州太东小学的老师。在李宁不满周岁的时候，由于父母工作忙，家中孩子多，照顾不过来，父母决定把小李宁送回乡下来宾县南泗村，让爷爷奶奶照看。

“清水出芙蓉，天然去雕饰。”和柳州相比，来宾县南泗村是不折不扣的穷乡僻壤。然而，“乡下虽穷，但空气新鲜，瓜果新鲜。在那里，还可以让孩子自幼磨炼，对培养他的意志品德也有好处。”不舍的父母在心中默默地说服着自己。

来宾的10月，本来是盛产柑橘和梨子的季节。但是在3年经济困难时期，果树大部分被毁，李宁来到南泗村的那个10月，更是萧条。

初来乍到的李宁，好奇地打量着那间祖祖辈辈居住的老屋。邻居的婶婶按照壮族的习惯，已为小李宁烧好一大锅用青艾和柚子叶合煮的清汤。爷爷奶奶把李宁放在香汤里沐浴一番，算是为这位小客人接风洗尘，然后大家欢笑着围坐到大八仙桌旁吃晚饭。

俗话说，天生天养。从柳州带来的一罐奶粉和两瓶白糖很快就被李宁吃完了。乡下日子清苦，实在没办法，周围的邻居叔伯就不时找一挂香蕉，几个柿饼喂他。一段时间后，李宁已经不用吃米糊了，爷爷奶奶就在他碗里放玉米、南瓜和蔬菜。出人意料的是，粗杂食物让

李宁吸收了丰富的营养，李宁长得非常健壮，胳膊腿儿像小棒槌一样结实。

李宁曾说："在南泗村的那几年里，现在回想起来，还是那么亲切。你可以用心去亲近自然，感知自然，体验真实活泼健康的生活。"在李宁心中，那段快乐的时光已成为永恒的美好回忆。

时间眨眼过去，李宁已经长成小顽童。爷爷给李宁剃了个小光头，奶奶给他缝了条牛头短裤衩。小李宁每天满村子跑跳，浑身上下晒得像炭一样黑。

整天活蹦乱跳的小李宁和奶奶满院子追大公鸡，拔毛做毽子踢；和爷爷挖青蛙洞，做小皮鼓敲；拿根竹竿到凉棚底下，敲打上面没熟透的木瓜。

一到夏天，李宁最喜欢的就是打壁虎。打落的壁虎，李宁把它们放到了一个小玻璃瓶里。等晚上爷爷在院子里点起竹筒灯，小李宁便将玻璃瓶拿到灯旁，用丝线绑一只小虫儿，吊玩瓶里钓壁虎。

爷爷奶奶家所在的村边，蜿蜒盘旋着一条清澈的小河，这儿是孩子们天然的游泳乐园。看到在小河里撒欢儿扑腾的小朋友，在爸爸有空来南泗村看自己的日子里，小李宁便会吵着要学游泳。父亲拗不过，便带他来到村边的小河，使劲抱着他，怕他淹着。

在父亲的保护下，小李宁学会了"狗爬式"，前扒后蹬，水花四溅，很快就能浮在水面上了。然而，小小的成就并没让好胜的小李宁感到满足，他便想挣脱父亲的双手，单独去游。父亲担心他太小，有危险，就使劲抓住他。

一个疏忽，小李宁挣脱了出去，抡起胳膊，"哗啦哗啦"地向前游去，没游几尺，便沉了下去。紧张的父亲还没来得及张开怀抱，小李宁呛了几口水，又浮了出来，"哗啦哗啦"又开始向前游。几个反复，光着小屁股的李宁从水中站起来，欢呼雀跃地喊道："我学会游泳了，我学会游泳了！"

其实，游泳只是李宁童年的一个小插曲，但却已经显示出了他那执著的劲头。就这样，一方水土养一方人。经过乡下艰苦生活的磨炼，小李宁养成了吃苦耐劳、淳朴善良的性格，也炼就了一颗宽容、欣悦的心。和大自然的亲密接触，自由自在的乡村生活，李宁快乐地成长着。

时间一晃而过，小李宁6岁了，到了该上学的年龄了，于是，他告别了南泗村，回到了柳州。

2.好苗子，歌声传递梦想

柳州，那是“歌仙”刘三姐的故乡。

嘿……什么水面打跟斗？嘿了了啰……

什么水面起高楼？嘿了了啰……

什么水面撑阳伞？什么水面共白头？

嘿……

什么水面撑阳伞？什么水面共白头哎……

嘿……鸭子水面打跟斗……嘿了了啰……

大船水面起高楼……嘿了了啰……

荷叶水面撑阳伞，鸳鸯水面共白头。

嘿……

荷叶水面撑阳伞；鸳鸯水面共白头……

第一节 壮乡童年：一路歌声一路梦（2）

脍炙人口的刘三姐山歌在柳州传唱百年，见证了柳州山歌的历史，也让从小就受山歌熏陶的李宁，对唱歌有着特殊的天赋。

在乡下，小李宁躺在奶奶为他编的竹筐摇篮里睡。奶奶用壮语唱着一支又一支欢快的儿歌。李宁从小就习惯了奶奶的歌声，慢慢地他也会说壮语，会唱壮歌了。

南泗不仅是壮族聚居之乡，也是壮歌盛行之乡，李宁的父亲李世波也受家乡气氛的熏陶，自幼喜爱弹琴吟唱。15岁时报考音乐专科学校名列前茅，报考的老师对他印象很深。后来，由于经济困难，李世波改投了师范，可在教书之余，他还是酷爱音乐，一架手风琴放在屋角，郁闷的时候就用它排忧解难。

李宁被接回柳州后，李世波无意间发现小李宁竟然喜欢唱壮歌，而且声音清脆、音域辽阔，颇有几分像自己。李世波心中燃起强烈的希望之火，他要在儿子李宁身上实现他曾经没有实现的音乐理想。

从此以后，李世波只要有空就教李宁学唱歌，壮族的、汉族的、苗族的，只要能上口的都教。在教李宁的过程中，有多少歌他好些年都没唱过了，但现在全从脑子里跳出来。李宁凭着自己那股机灵劲，不长的时间就把父亲教的歌曲背熟了。

学唱歌的时候，小李宁有一股特别的劲头，这让父亲感到骄傲和自豪。父亲说："小时候教他唱的歌他一定要学会，否则就会连觉都不睡，在床上咿呀咿呀地背，一定要把那歌词背下来。那时，他还不认识字，也不识谱，就是靠听。"从学歌的这件事上，李宁勤奋、不服输的天性显露得更加明显了。

父亲很爱音乐，父亲更爱儿子。他深知，李宁很有音乐天赋，是个好苗子，如果不早早培养，让天资荒废了，做父亲的，简直是一种罪过。李世波下定决心，一定要将他的李宁培养成音乐家，一个扬名天下的音乐家。

从此，每逢周末和节假日，李世波都要为小李宁举行一次家庭音乐会。音乐会上，李宁唱歌，父亲奏乐，妈妈打拍子，一家人十分开心。

歌声飞出李家，也吸引了左邻右舍，家庭音乐会也越办越大。每到周末和节假日，簇拥的亲朋好友常把十余平方米的小房子挤得水泄不通。

令人惊奇的是，面对这么多的人，小李宁一点也不怕生，当众演唱不但不感到害羞，反而是围观者越多唱得越起劲。周围的邻居们都说，别小看李宁这个孩子，将来一定成大器。

一年级的时候，李宁就当起了小老师，在班里教唱样板戏。面对全班同学，他常常做个鬼脸，玩个漂亮的小动作，毫不害怕。

有一次，在团结小学宣传队搭起的临时舞台上，李宁和父亲一起演出京剧《红灯记》。

父亲李世波拉一把二胡，随着一阵熟悉的京胡声，一个甜润的童音响起："提篮小卖拾煤渣，担水劈柴也靠她……"小李宁正有模有样地扮演着《红灯记》里的李玉和。看着这个小小的演员，台下的观众禁不住发出了一阵阵善意的笑声和嗡嗡的议论声。

父亲担心地看了看这个小"李玉和"，生怕儿子怯场。可这孩子并不理睬这些哄闹，一副见怪不怪的样子，继续有板有眼地唱着，台下的观众禁不住发出喝彩："好！"

就这样，在父亲的精心栽培下，小李宁在学唱歌的同时，也培养起了在众人面前泰然自若的心理素质，显然，这也为他以后参加国际大型比赛打下了良好的基础。

李宁，在歌声传递父亲梦想的同时，也为自己今后的成功埋下了伏笔。

3.编外学员：爱歌声，更爱体操

在歌声和欢笑中，正当李爸爸准备对李宁进行更专业的音乐教育时，他突然发现，李宁最爱的原来是另外一样东西。

有一天下午，李宁带着满面泥沙走进家门，身上的运动服上还有一个大破洞，鞋子也少了一只。见此情景的李世波着急地问："看你，就像只小泥猴！是不是和同学打架了？"李宁低下头说："没有。"李爸爸不相信："没有？那你怎么会这样？"可不管父亲怎样追问，李宁就是低着头，不肯说出实情。

为了弄清楚李宁放学后究竟去了哪里，第二天下午，爸爸悄悄来到学校，躲到一棵大榕树后，看李宁究竟在干什么。只见他一个人跑到校体操训练房的窗下，一把抓住窗格子，爬上窗台就往里面跳。

李世波感到很奇怪，便偷偷绕到校体操训练房的另一端，凑上前去一看，原来是学校的体操队正在训练，李世波猛然醒悟过来：正是一个月前，学校成立了一支业余体操队，教练就是本校体育教师卢德良，这间空教室就是临时体操房。

正当李世波往练习室里探视之时，冷不防李宁从窗台上滑了下来，一溜烟地跑到学校操场的沙坑边，把书包往地上一扔，弯下腰，开始做侧手翻。翻着翻着，李宁两条腿从直变成斜线形，后来还蜷着身子，在地上打滚。

南方的盛夏热得出奇，不活动都满身是汗，何况经过这?一番折腾呢？很快，李宁就汗流满面，他用沾满沙土的手不停去擦脸上的汗水。不知不觉，李宁的脸变成了京剧里的花脸，可他还在继续练。

这时，李爸爸从榕树后走了出来，一把搂住李宁，说："这些本事，你是从哪儿学来的？"李宁死不承认："我自己学的。"

停了停，李爸爸问道："宁宁，你喜欢体操？"

李宁认真地点点头："爸爸，让我练体操吧！"

看着李宁期待的眼神，李爸爸说："练体操好啊，那唱歌呢？你还跟爸爸练唱歌吗？"

第一节 壮乡童年：一路歌声一路梦（3）

李宁一本正经地回答："也练啊，唱歌、体操都练。"

李爸爸哈哈大笑，摸了摸小李宁的头。一路上，父子俩谈得很高兴，最后他们达成一个协议：李宁要在完成学业的前提下，一学音乐，二学体操。当然，李爸爸的意思其实是，以音乐为重，练体操不过是玩玩而已。

然而，"知之者不如好之者，好之者不如乐之者"。后来，李爸爸发现儿子对体操的热爱已经远远胜过了唱歌，他每次练唱总是敷衍应付了事，左顾右盼，想着快点结束。一跑到学校操场上那个沙坑里，便兴致勃勃、生龙活虎起来。

也罢，与其拉牛上山，不如放之河谷。既然李宁爱体操，就让他学体操吧。李妈妈也认为，孩子热爱体操，无论从事业的角度，还是从锻炼身体的角度，都很有意义。

拿定主意后，李爸爸便拉着小李宁去找学校体育老师卢德良。

李宁记得清清楚楚，那一天卢老师正在辅导小队员们训练，女的在练劈叉，男的在练倒立，整个场地一片生龙活虎的样子，看得他心直痒痒。李世波走到卢老师旁边说："卢兄，给你介绍个新队员，如何？"

卢老师笑着问："谁呀？"

李世波朝正对着倒立男队员看得出神的李宁努了努嘴。卢老师会意了，不禁惊讶地说："他不是才上学吗？我们这里可都是三年级的学生呢？"

"嗨，你这里又不是正规运动队，一年级和三年级还不是一个样？"李爸爸打着哈哈说。

卢老师满脸认真地说："体操队虽不正规，可训练并不能马虎。我要对孩子和家长负责的，绝对不能收。"

不管李爸爸如何恳求，卢老师就是不同意。并不是卢老师不讲情面，体操这东西，翻来翻去，上杠下杠，对于初学的人有很大的危险性，年纪太小的孩子危险性更大，他们自我控制能力差，弄不好就要出事故。

晚上，李宁不甘心，硬缠着爸爸再去求情。于是，父子俩又来到了卢老师家。李爸爸说："卢老师，我知道您的难处。可是李宁现在已经迷上了体操，他进不了体操队也会自个儿到沙地上去乱翻，这不更危险吗？与其这样，不如放到您的体操队里更让我放心。这样吧，咱们立下军令状，要是孩子有个什么闪失，我们都不会有丝毫责怪您的意思。怎么样，卢老师？"

站在父亲身旁的李宁一直都没有说话，只是用眼睛盯着卢老师，眼神里全是渴望。

卢老师听罢，看着小李宁，摆摆手说："好啦，拗不过你们父子俩，就收个编外学员吧。"

李宁一听卢老师愿意收他入队，高兴得跳起来，他走上前去给卢老师鞠了一个躬，认真地说："卢老师，我一定听您的话，好好练习！"

从此，李宁每天一回家就将活动床板取下来练翻腾，又将床架竖起来练抬腿，练得不亦乐乎，总要妈妈催上好几遍才上饭桌。

甚至在学校上课，他也不忘练上一练。身为班长的他要在老师没到教室时领着全班同学早读。而他却时时情不自禁地跑到讲台上翻倒立，摆倒大字，把底下的同学逗得哈哈大笑。

看来小小的预备队员李宁还动真格的了。

第二节 广西体操队：长于斯，发迹于斯（1）

人生巧遇伯乐，“预备队员”破格升级！

从那以后，李宁离开家乡和父母，来到广西体操队，边读书边训练，长于斯，发迹于斯，开始了他的体操生涯。

于是，在这腾空之前，也就有了很多很多的苦，很多很多的甜……

1.金在沙中闪：“小鬼头，好样的！”

在卢老师的认真教导下，李宁学得很认真，练得很刻苦，进步也很快。此时的他，一门心思全在体操上，全在业余体操队那件破旧的练习房里，直到另一个伯乐——梁文杰的到来。

梁文杰是广西体操界的元老。1971年10月，他从南宁来到了小李宁所在的团结小学。此行的目的，是准备“沙里淘金”，从三年级的学生中挑选参加第四届全运会的后备队员。

柳州市的适龄小选手都来参加了选拔。这一年李宁刚刚8岁，年龄不够，但他却要父亲带他来看热闹。

参加选拔的小选手都很认真，每一个人都希望自己能像一颗金子在沙堆中被人发现，于是，个个精神抖擞地在梁教练面前翻腾着。站在一边的梁教练以一种专业的眼光打量着每一个队员，始终没有表示什么。

在一旁的李宁见队友们都做完了，也欲冲入场中。父亲急忙上前拉住他：“别胡来，人家选的是三年级的学生。”

李宁从父亲的手中挣脱，大声喊：“他们翻的跟斗还不如我哩！”

李宁的叫声惊动了梁教练。他看了李宁一眼，问道：“你几岁了？”

李爸爸急忙答道：“8岁。”

李宁更性急，纠正父亲的说法：“8岁零3个月，明年就会长到9岁，后年……”

梁文杰教练被这个孩子的调皮逗乐了，转身问卢老师："这孩子练过体操吗？"

卢老师一边点头，一边说："他是一名编外队员。"

梁教练看着李宁，问："你会什么动作？"

"会翻跟斗。"李宁说着，紧了紧裤带，就地翻了起来。

队员们见李宁双手着地，双脚一蹬，一翻一滚地像只猴子，都被逗得笑了起来。这时，李宁很不服气，又紧紧裤带说："教练，我还会竖蜻蜓，能竖好长时间呢。"说着，他两手撑地、双脚朝天地竖了起来。没等他竖稳，双手一软，便翻跌下来，人群中又爆发出一阵哄笑。

梁教练却没有笑。他见李宁是个机灵的孩子，便和颜悦色地问："你爱体操吗？"李宁认真地点点头。"要知道，练体操非常苦，你吃得消吗？"

"我不怕！我是在乡下长大的，吃得了苦。"李宁坚决地回答。

梁教练"哦"了一声，俯下身去检查李宁的骨骼。他发现，李宁的双手稍有弯曲，这是体操运动员最忌的手形；但李宁的四肢却像橡皮筋那样有弹性，这又是体操运动员所必须具备的条件。

梁文杰教练左看右看，爱不释手，最后轻轻地拍了一下小李宁的后脑勺，笑着说："小鬼头，好样的！"

在场的人都猜不出梁文杰这句话是什么意思，一群翻筋斗的孩子们交头接耳。但是，有一点大家都很清楚，梁文杰教练今天看了这么多人，"好样的"只说了一次。

当天晚上，夜幕刚刚降临，梁文杰教练就匆匆地到太东小学李宁的家登门拜访了。梁文杰教练问："我看李宁这孩子身体素质很好，不知道他的病史怎么样？"

李爸爸说："小病小痛倒是有，只是极少见他发热发烧。"

梁文杰教练心里有数了，李宁这个"小猴子"身体素质优秀，心理素质优秀，不怯场，有冲劲，很可能就是自己要寻找的千里马。可惜

的是，梁教练此行只是从三年级学生中挑选队员，只好先将李宁留下。

他拍拍李宁的小脑袋，亲切地说：“小家伙，好好练！”

梁教练走后，李宁变成了卢教练重点培养的对象。没过多久，卢老师把李宁推荐到柳州市的体校，接受了半年的训练。

因训练成绩出色，梁教练终于说服了体操队的领导，年仅8岁的李宁最终被破格选拔进入广西省体操队训练。

这是广西体操队第一次破例吸收年龄未到10岁的运动员。不久，李宁正式接到了去南宁广西体操集训队报到的通知。那一夜，李宁兴奋得难以入眠。

从此，李宁告别父母，来到南宁，飞到了一个新天地。

2.“猴精”：第一块金牌的轻松与自信

“啊，真漂亮！”坐落在南宁邕江南岸的自治区体操队训练房，使初来乍到的李宁瞪大了眼睛。鞍马、吊环、单杠、双杠、绿地毯、松软的海绵垫……注视着每一件体育器材，李宁怎么也缓不过神来。

第二节 广西体操队：长于斯，发迹于斯（2）

梁教练看到李宁睁大眼睛好奇的样子，拍拍他的小脑袋，说以后这就是你的家了，这些场地就是训练时用的。

随后的一天，是新队员和教练的见面会，新队员排成队进入了体操房。冷不防，李宁忽的一声从新队员的队列中蹦出来，猛地一跳，便骑在鞍马上了，双腿夹紧马背，左手抓紧马耳朵，右手举成扬鞭状，嘴里“驾、驾”地使劲喊着。

教练好不容易将他抱下马来，不料，他又蹿到绿地毯上翻滚起来，弄得整个体操房的人都停下了动作，看他一人表演。这下子教练大为上火，大喝道：“李宁，别胡闹了！”

这一嗓子过后，李宁没有停住手脚。这时，新队员的队列中又走出一个孩子来，怯生生地说：“我没有胡闹啊！”

教练疑惑地看了看那个新队员，说：“我没有说你呀，我在喊李宁。”

那个小队员也疑惑地说：“我就是李宁。”

不错，他的确是李宁，来自广西梧州的李宁。

当下，众人哈哈大笑，李宁自己也笑了。

从此，一个“柳州”李宁，一个“梧州”李宁相遇了。柳州的李宁因为活泼好动，被称为“猴精”。

“猴精”很调皮，但却不仅仅是调皮而已。

当新鲜感逐渐消失后，艰苦的训练开始了。不到4个月，同来的20多个小朋友中只剩下了3个。其中包括李宁。

梁教练对李宁的爱是用加倍的严格来表达的。常常，别人已下了训练课，小李宁还在体操房里补课。别人练两遍，他就至少得练3遍。严格的训练，使“小不点儿”迅速地进步。

在训练中，梁教练发现，一套新的动作，李宁很快就可以学会。有时，李宁还能对基本动作有所创新，既能使动作不失原样，又能给

它增添新的美感。这说明，李宁的接受和模仿能力都非常强，因此，梁教练决定针对这些特点，用更好的方法去培养李宁。

接下来，梁教练开始采用单杠、双杠、自由体操、鞍马、跳马、吊环全面开花的训练方法，有意识地培养李宁的全能技术水平。

在梁教练的精心指导下，李宁很快就掌握了男子体操6个项目的全套动作，其中，自由体操的空翻和鞍马上的“托马斯全旋”这样的高难度动作，李宁更是举重若轻。

梁教练还爱给李宁讲故事。“以前，中国运动员去国外参加体操比赛，中国选手都已经开始做动作了，外国裁判还在喝汽水、聊天，然后随随便便地给个8点几分。中国体操队员真生气，他们下定决心要提高自己的技术，不能让祖国被人小看了。现在，他们都老了，为国争光就要靠你们了。”小李宁懂事地点了点头，把要为祖国争光的决心悄悄种在了心里头。

对于自己的进步，李宁自己没有什么感觉，但是梁教练心里有自己的打算：要成为一名优秀的运动员，只有通过比赛，才能测试出李宁水平的高低。所以，梁教练决定让李宁参加全国少年体操锦标赛。

1973年10月，李宁参加了全国少年体操锦标赛。这是李宁生平第一次参加大型比赛。梁文杰教练故意不理他，完全放手让他一个人去闯，他想看看李宁的临赛心理状况究竟如何，会不会怯场。

在南昌市体育馆里，当广西队出场比赛时，全场发出了一片笑声，原来李宁犹如“鸡立鹤群”一般走在众选手的后面。

不理会这些，李宁在等待上场的期间，一双大眼睛滴溜溜地在正在进行比赛的队员身上转。“别人使劲的时候，他也耸一耸肩，似乎也在暗暗使劲；别人完成动作，双脚落地的时候，他也伸一伸腿，脸上露出了欣慰的笑容。”看到这一切的梁教练，心想，这样会不会分散精力呢？就问李宁：“你在干什么呢？”

李宁说：“闲着呢！看他们上，真有意思。教练你看，这小子摆脚不到位就想转身，不摔下来才怪呢。”

梁教练看李宁说话的神情，是那样的平静，似乎他不是来参加比赛的，而是来看比赛的，心里安稳了许多。

轮到李宁上场了，李宁挺胸抬头，表现得尤为自信，微笑着向裁判举手示意，自己要开始了。

上马干净利落，下马稳稳落地，整套动作没有出现明显的失误。更叫人忍俊不禁的是他做完表演动作后，还调皮地冲着观众吐一下舌头。

紧接着是双杠。当时李宁身高才1.29米，还没有跳马高，梁教练为他在杠下垫了厚厚的垫子，他才勉强够着双杠。

见到此景，全场爆发了雷鸣般的掌声来鼓励这个“小不点儿”。可就是这个令人稍微有点担心的“小不点儿”，居然做出了当时还没有几个人会做的高难度动作——双杠前摆转体成倒立，跟头也翻得干净利落。全场再一次响起了热烈的掌声。

要知道，参赛的大部分选手都没有掌握这个动作的要领，即使掌握了，也未必敢在这样的大赛中使用，但李宁做到了。

自由体操上的李宁更加神勇，别看他个子小，但是做出的动作又高又飘，每个动作都十分到位。随着比赛的进行，场内的气氛也达到了极点。

最终，李宁头一回参赛就轻松夺得了双杠第4名，自由体操冠军——李宁体操生涯中的第一个冠军，也得到了第一个奖杯——景德镇产的瓷杯。

领奖台上，掌声扑面而来。在一片赞扬声中，小小的李宁第一次以一个体操运动员的身份接受了体育记者的采访。

终于，其貌不扬的“小不点儿”，初露锋芒。

第一块金牌的轻松获得，也增强了梁教练对李宁的信心。

3.磨难教会我什么叫奋进。

体操生活赋予了李宁非常顽强的意志。这种意志有天生所得，也有后天培养。

职业运动员的一面是金牌，另一面则是伤痛。只是李宁的伤痛来得太早了。1974年，10岁的李宁就因右臂骨病而不得不停止全面训练，整整3年。

就在李宁刚刚获得第一块金牌的那天晚上，梁文杰教练连夜修订好李宁的训练计划。为慎重起见，梁文杰教练来了个“投石问路”，先增加李宁的运动量，让李宁把每天该做的项目多做几组，看他是不是能适应，再作打算。

第二天天没亮，梁文杰教练就早早来到体操房。从这一天起，梁文杰教练要给李宁加大两倍的训练量。过去，他早操只要跑1000米，从这一天起要跑2600米。练完晨跑，便要练臂力，梁文杰教练还为李宁选了一个合适的沙袋和杠铃片。

过了半个小时，李宁气喘吁吁地回来了。梁文杰教练用一条举重运动员用的大皮带扎在李宁的腰间，再把一只15公斤重的杠铃片绑在那条大皮带上，然后把他送上单杠。

李宁背着杠铃片吊在单杠上，吃力地做引体向上。

就这样，按照梁文杰教练的训练方案，李宁每天将男子体操6个项目转轴似的轮番来练，每天的训练量也逐日递增。

开始一段时间，李宁练得相当惬意，进步也很快。可是，让李宁和教练都始料不及的是，几个月后，李宁遇到了体操生涯中最大的一次伤病：由于在发育期间的大运动量训练，李宁的右臂得了骨骺炎。

第二节 广西体操队：长于斯，发迹于斯（3）

随着炎症的加重，李宁不得不中止训练，医生甚至建议他终止运动生涯。

不能训练的日子里，李宁看着别人翻滚腾跃，急得团团转。突然，他眼前一亮：胳膊不能训练，我还可以练腿嘛！

于是，他便胳膊缠着绑带，腿上绑上沙袋，趴在鞍马上使劲练腹肌，练腿力。再好一点，就练前空翻，后空翻。

梁教练不甘心放弃这样一棵体操运动的好苗子，为李宁寻遍名医，尽力医治。3年后，梁文杰终于为李宁找到了一位叫郭民修的骨科医生，在郭教授的精心治疗下，李宁奇迹般地康复了。

3年是多可贵的一大段光阴啊！好多人替李宁担心了：他还能再冒尖吗?

这样的担心显然是多余的。事实上，在病痛的3年中，李宁并没有自暴自弃，反而因为手臂不能训练，拼命练习腹部和腿部的力量，为他之后做出高难度动作打下了良好的基础。后来，在人们赞扬他的空中动作又飘又稳的时候，哪里想得到，这里竟然有他受伤的“功劳”呢！

坚韧的意志，也使李宁终于夺回了被病痛耗掉的3年，他追上了队友们前进的步伐。

然而，天有不测风云，就在李宁骨骺炎好后归队不久，伤痛再次来临。1976年，在一次双杠训练中，李宁从双杠上掉下来，左臂又被碰成粉碎性骨折，掉下了一块骨片，卡在关节里，胳膊也不能任意伸缩了。这样的伤痛，对于一名体操运动员来说是致命的。

李宁的爸爸把他接回家治疗，虽然每天坚持吃药、敷药，伤势却不见好转。妈妈劝他：“实在练不了体操，就继续上学吧！”李宁摇摇头，坚定地对妈妈说：“我一定要练体操，把金牌送给您！”

正是在这样的意志支持下，李宁始终不曾被伤痛所压倒，白天他跑到学校抓杠子练悬垂，又红又肿的手钻心地疼；晚上回去忍着泪，将肘关节放在桌上使劲压。

带着伤痛，李宁坚持练着。一个十二三岁的孩子，做到这一切，是多么的不容易啊！后来，当有记者问到李宁体操生涯的磨难时，他说："是磨难教会了我什么叫奋进！"

到了1978年，李宁以顽强的毅力配合着医生治疗，伤奇迹般痊愈了！战胜了伤病的李宁，随即投入到备战下一次竞赛的训练中。

第三节 来到国家队：峥嵘岁月，是苦是乐总是福（1）

再遇伯乐——张健，李宁在体操上的机缘往往异于常人。1980年10月的一天，李宁登上了北上的列车，前往国家队集训。

忆往昔，峥嵘岁月，是苦是乐总是福。就此，李宁开始了更为火热的体操生涯。

李宁，高飞的翅膀已经张开，更高更险的山峰正等待他去征服……

1.“秘密武器”：要荣誉更要正义

时间回溯到1979年前后，李宁后来的恩师张健被调回国家体操队任总教练。

而对于李宁，张健也早已熟悉。在1979年的八省市体操对抗赛上，张健就注意到了这个小伙子。当时，张健看完比赛给李宁的评价就是：“天资聪颖，素质良好，基础不错，若经过各方面的锤炼雕琢，定能大有作为。”可惜张健当时不在国家队，没办法收李宁为队员，但这个愿望却一直伴随着他。

执掌国家队之后，张健看到李宁没在其中，便问缘由，队里的人说他因“太淘气”而落选。

张健不甘心，但当即并没有表示什么。他心里盘算着：要做出决定还是慎重比较好，先前李宁已经两次被选拔到国家队参加集训。结果都是成绩不佳，不得已，被退回广西队，所以这次选调他要好好考虑。

然而，1980年9月的全国体操锦标赛让张健打消了顾虑，坚定了信心。坐在看台上的张健，眼睛一刻不停地注视着李宁的每一个动作。看完比赛，他感慨良多：李宁比起几年前心态更加老练，体力更充沛，斗志也更旺盛了，全身心都透露出一股逼人的气势。“这绝对是一个好苗子。”张健在心里暗想。

在张健的坚持下，1980年年初，本已因“太顽皮”而与国家队无缘的李宁被调到国家队。他需要再次证明，自己有能力留下来。

入选国家体操队后，投师张健门下，李宁的勤奋与天赋发挥得更为充分。在这里，他逐渐克服了动作姿态不够美、爱钩脚尖的毛病，来自儿时的、做完动作爱吐舌头的习惯也被渐渐克服。这一年，他远渡英伦参加国际比赛，获得了第3名。日本选手尾谷仅仅比他多了0.1分，摘走桂冠，令他难眠，心有不甘。在初识了差之毫厘、失之千里的真谛之后，李宁对自己要求更加严格了。

回首李宁的运动员生涯，人们会发现，1981年是李宁赛场传奇的开始。

1981年5月，广西南宁举行全国体操分区赛。李宁第一次以国手身份出现在家乡的赛场上，受到家乡父老的热烈欢迎。面对父老乡亲的热情，李宁信心百倍，发挥良好，在比赛中脱颖而出，获全国分区赛全能、单杠、双杠、鞍马、吊环5项冠军。媒体称赞他是“刚刚升起的一颗明亮的体操新星”。

“君子藏起于身，待时而动。”李宁的机会终于来了。从南宁回到北京，李宁就被国家选派到罗马尼亚参加第11届世界大学生运动会。

“世界大学生运动会”，又称“小奥运会”，每两年举行一次，属于大型的国际比赛之一，因此，其奖牌在体育界具有很重的分量。

因此，当李宁和李月久、李小平组成的“三李”组合出场时，媒介大惑不解：“中国体操队强手如林，何以选派名不见经传的李宁出战？”“难道是醉翁之意不在酒，为了锻炼新手？”要知道，这次的强敌可是上届男子团体冠军——苏联队。

除此之外，世界体操界出类拔萃的人物都来了：有罗马尼亚名将科马内奇、日本世界冠军外村康二、山胁恭二等。

置身于世界名将之中，又是初次出战，对于常人，压力肯定不小。但是李宁毕竟是李宁，神情极为坦然的他心想：这次会战，倒要

看看世界名将有什么绝技，自己反正不是“名将”，“身败”也不会“名裂”。

比赛正式开始。世人的目光都紧紧盯着苏联、日本、罗马尼亚的名将，还有中国的“跟头大王”李月久，根本没有人注意到名不见经传的李宁。

首轮赛事，名将垂范。日本的世界冠军外村康二和罗马尼亚名将尼古拉先声夺人，干净利索地夺走双杆及单杠金牌。李宁在一边看得真真切切，这两位不但技艺超群，而且心理素质过硬，动作异常稳定，李宁不禁暗暗佩服。

比赛进入第二轮，李宁上场，他的项目是鞍马。

在团体比赛中，李宁的鞍马得分一般，只有9.70分，罗马尼亚的斯奇列尔、苏联的科罗廖夫的得分都超过了他，两人并列9.80的高分。

分数落后，李宁非但不紧张，反而神态自如，更加从容。李宁想：知己知彼，百战不殆。他对这两个名将已经有了基本判断。心里有底，再次上场，李宁先是以神奇的“托马斯全旋”一举夺下鞍马金牌。接下来，李宁在自由体操和吊环两个强项中发挥更佳，不仅动作出奇的稳定，姿态更加优美潇洒，轻松地将两枚金牌收入囊中。这时，整个赛场开始沸腾起来，有热烈鼓掌、欢呼雀跃的，有交头接耳、探问李宁出身的。

李宁在吊环比赛中的9.85分，本来是位居榜首。但正当李宁踏着胜利的节拍登上冠军领奖台时，却发现已经有人站在那儿了：获得区区9.75分的苏联选手阿柯皮安要和李宁分享冠军的宝座。

第三节 来到国家队：峥嵘岁月，是苦是乐总是福（2）

李宁一头雾水：这个人和他有0.1分的巨大差距，凭什么和自己并列榜首？这里面必然有鬼，倔强的李宁一转身，准备走下领奖台，他拒绝领这莫名其妙的奖。这时候，发奖人刚好走到李宁面前，硬是把金牌挂到他脖子上。李宁一把将金牌摘下放到台上，阔步回席。

全场愕然。

中国领队一眼看出其中奥妙，立刻派人前去交涉。真相终于大白于天下：原来苏联人控制了仲裁委员会，硬是把阿柯皮安的9.75分提高到9.80分，同时把李宁的9.85分降低到9.80分。这一加一减，0.1分被抹平，“高低杠”变成了“双杠”，“并列第一”由此产生。

要荣誉更要正义。只见场中一个胸佩红绸的人这里跑跑，那里看看。一会儿查看评分记录，一会儿找人商议对策。各国运动员早已猜得八九不离十，纷纷上前和李宁握手，表示祝贺，为他鼓掌，大声赞扬李宁维护了比赛的荣誉。

这时候，比赛已经因此停止，全场一片哗然。裁判组专家向仲裁委员会提出强烈抗议，不经裁判同意，擅改评分，这严重违反赛规，必须给予改正，否则裁判组专家集体辞职。

仲裁委员会自知理亏，只能在众目睽睽之下宣布冠军只属于李宁。顿时，大家似乎都醒悟过来了，原来中国选派李宁出战，并不是锻炼新手，而是在用具有强大杀伤力的“秘密武器”。

随后，李宁更是一次次站上了冠军领奖台，开创了一个体操的“李宁时代”。传奇开始的这一年，李宁18岁。

2.世界的东方“力塔”：“你的意志也是世界第一！”

1981年11月，莫斯科的那场大雪令李宁难以忘怀。当时，第21届世界体操锦标赛在此举行。

对于中国体操代表队来说，这次比赛意义重大。1979年我国恢复国际体操联合会的合法席位，当年参加第20届世界体操锦标赛，男队

就获得团体第5名。经过两年来不断打造，中国男队已经成熟，备战此次大赛，中国男队一线队正处上升阶段，6位好男儿整整齐齐：李月久、黄玉斌、李小平、童非、彭亚萍、李宁，每员大将都身怀绝招，中国队有望在此次大赛中挫败劲敌民主德国队，夺取团体第3。刚在第11届大学生运动会上获取佳绩的李宁，更是信心十足，志在必得。

而正当李宁踌躇满志之时，厄运再次向他袭来，他在适应场地时，不慎将右踝骨严重扭伤，脚脖子肿得像发面馒头，脚一着地就痛得钻心。团部研究决定，不让李宁上场参赛了。此时，离比赛还有3天，离最后的报名期限也只有48小时了。

躺在床上的李宁，满脸的痛苦、内疚和焦急。

世界体操锦标赛是和奥运会同级别的大型国际比赛，各国都派出了最佳阵容。而现在，主要得分手李宁受伤，无疑使中国队陷入决战之前折大将的困境。中国可能就此坐失良机。

怎么办？李宁知道仅仅靠一口白牙磨嘴皮子请求参战，领导是绝对不会批准的。于是，在报名最后截止的那天凌晨，繁星在天空眨着眼睛，莫斯科的夜幕还没有退尽，李宁便悄悄披衣起床，咬着牙跑步出门。他先是试着用劲儿在凳子上往下跳，然后信心十足地用受伤的脚做单腿平衡和深蹲……

教练张健发现后赶来，跑步上前，一把拉住李宁，神情悲伤地说："团部决定你不上场，你的伤……"

"不，我能上！我的伤会好的，让我上吧！盼这么久，就盼这一天……"

说着，李宁抬起肿胀的右脚，上面还裹满密密匝匝的纱布，强忍钻心的疼痛，踏着一尺多厚的积雪，一步一步挪动着、小步跑起来。

"痛苦，我不怕，只要能上，宁可玉碎。"19岁的李宁，风华正茂、血气方刚，他是铁定了心要上赛场。李宁心里暗暗给自己鼓气：在明天上午9点报名截止前，一定要走出一只可以上场的脚来！

这行动、这骨气，终于得到了领导的同意。总教练宋子玉心疼地看着这个小伙子，终于给了他一张“通行证”，将李宁作为参赛队员填进了名单。

第二天，比赛正式开始。李宁右脚绑着一只白色的塑料夹子上场。全场先是一片惊愕，继而掌声雷动。

李宁精神抖擞地上场了，并且不负众望，在团体赛中，项项都是有效分数（团体赛每队6人上场，计算成绩时，前5名的分数为有效分数），为中国体操队进入世界前3名立下了汗马功劳。

第三节 来到国家队：峥嵘岁月，是苦是乐总是福（3）

李宁的复出，使民主德国队感到惊愕，无疑，他们3天来暗自庆幸获得的“难得的好机会”丧失了。事实也是如此，他们仅比中国队少了0.15分。

整个大会也震动了：中国人有仙丹神药！他们哪里知道，一个为祖国荣誉而拼搏的赤子是忍受了多么大的剧痛坚持到最后时刻的啊！

“你的自由体操，世界第一，你的意志，也是世界第一！你不愧是世界的东方‘力塔’！”国际体操裁判委员会副主席亲自向李宁举杯，送给了李宁两个“第一”。

3.完美篇章：一次史无前例的辉煌

1982年10月中旬，第6届世界杯体操赛在南斯拉夫的萨格勒布市举行。具志坚来了，维德马尔来了，季佳京来了，科罗廖夫也来了，李宁的眉梢眼角挂满了笑，全身的细胞都兴奋起来。

众多的好手中间，最让他感兴趣的莫过于苏联的科罗廖夫。在1981年第21届世界体操锦标赛中，这位世界体坛大名鼎鼎的科罗廖夫，体现了苏联体操动作质量较高的传统。不仅为苏联队夺魁立下了汗马功劳，而且荣获了个人全能冠军。虽然那时李宁仅得了全能第6，但那是在脚严重受伤以后，因而他得到的不只是安慰，也是希望。

随后的一年，他一直瞄准科罗廖夫紧追猛赶。现在机会来了，他不仅与科罗廖夫同场竞赛，而且分在一个小组里。看样子，这趟南斯拉夫之行，真没白来。

遇到高手，李宁不慌不躁，却又争分夺秒认真对待。赛前，他一项一项地摸熟了各种器械的“脾气”。面对较硬的垫子，他在心里默默记下“要掌握好力度”；面对颤颤悠悠的单杠，他警戒自己“晚一点发力，借一借杠子的弹性”。心里有了底，就看临场发挥了。

第一项，自由体操比赛开始了。绿色地毯的一角，站着敦敦实实的李宁，像波涛未兴的海里漂浮着的灯标，比起身材修长、风度潇洒

的科罗廖夫，他的印象分不占优势。

李宁全然不顾，神态自若。

忽然，波涛兴起了，那又高又飘的跟头，那令人晕眩的“旋”，难度之高，姿态之美，使波涛卷上了观众席，“哗、哗、哗”，掌声如惊涛拍岸。

完美的9.9分！裁判举出打分牌时，全场再次掌声雷动。

要知道，此项科罗廖夫仅得了9.85分，与李宁相差0.05分。体操的计分极为严格，小小的0.05分，就是冠军的卓异之处。

第二项，鞍马。李宁跃上马背，随着他的动作，观众进行了另一场不可多得的视觉之旅：摆腿高，摆幅大，超过了“托马斯全旋”，潇洒，飘逸，是活的雕塑，力的舞蹈，叫人百看不厌。

“李宁！李宁！”观众和着有节奏的掌声，呼喊着他的名字，如醉如狂。

又是一个9.9分，李宁又高出科罗廖夫0.2分。

随后是吊环、跳马和双杠，李宁仍然领先。

最后一项单杠比赛。

李宁满怀信心地走到单杠下，刹那间，“嗖”的一下跳了上去。接着又是一连串高难度的动作。只见他腾空跃起，轻捷地抓住单杠，观众正惊魂未定，李宁却又突然将双手一松，身体高高抛起，在空中翻了个跟斗——观众有如看杂技般被深深地吸引了。

李宁飘然落下，两腿犹如落地生根一样紧紧吸住脚下的垫子，双手稳稳举起，全身纹丝不动。

全场一片寂静……“啪、啪啪、啪啪啪”……突然间，掌声飓风一般地响起，整个体育馆里都是欢笑声——记分牌上出现了惟一一个10分！

科罗廖夫终于被战胜了！苏联选手连续5届取得世界杯冠军的神话终于被打破，中国的李宁取而代之！

赛后，美国体操协会主席对张健说：“李宁的表演太好了！太美了！体操比赛如果不规定10分为满分的话，我要给他打10.5分！”

在7项比赛中，李宁一人独得6枚金牌，了不起的成绩！世界体坛轰动了，各大通讯社的记者忙坏了。“中国王牌”、“体操大王”、“小飞人”的雅号在全球不胫而走。李宁回国前，南斯拉夫体委主任把一枚他们国家授予奥运会金牌获得者的奖章，挂在了李宁的胸前。

李宁，揭开了世界体操史上新的篇章！

这一年，他19岁。

第四节 享誉全球：那是一个不朽的神话（1）

1984年！

21岁！

3金2银1铜！

第23届奥运会上所有运动员中的最佳成绩！

……

一连串的数字，一连串的记录，都是因为他——李宁！

那是一个不朽的神话！“体操王子”再一次让全世界的目光聚焦到了中国！

1.因为他，洛杉矶沸腾了！

在1982年第6届世界杯体操赛上夺得6项冠军之后，李宁再次成为1984年第23届洛杉矶奥运会上夺金的热门人物。

人们纷纷猜测，李宁能拿多少块金牌?

洛杉矶沸腾了！

比赛时间定格到了1984年的7月29日。

这一天，中国队出场的排阵次序是：李月久、李小平、娄云、许志强、童非和李宁。

体操比赛中，争取提高起评分是非常重要的。起评分高了，下面的队员动作发挥差点儿也能少扣分。起评分要是低了，即使下面的队员动作做得很标准，也只能拿低分。因为起评分一定，裁判员们便习惯性地以它作为标准，来衡量后来队员的拿分，所以后来队员的分数只能在起评分线附近的范围内波动。

为了争取提高起评分，教练真是挖空心思排阵。教练员一般用动作稳定性高、大赛经验丰富、拼劲十足的骨干队员打头阵保分，用技巧好、名气大的队员压轴提分。

第一项，吊环比赛。为中国队打头阵的李月久尽管没有什么明显的失误，只得了9.4分。压轴的李宁尽管发挥得很好，得分也只有9.8

分。全队从一开始就在险境中奋勇拼搏。

接下来，交换比赛器材，中国队是跳马项目。队员们列队走到跳马跑道的一端，大家默默地互相对视。张健十分清楚，裁判越是压分，这帮队员越像压扁的气球——越往上冲。

张健紧握双拳，挥拳鼓励，“拼！”队员异口同声，互相击掌。

轮到李宁上场。他举起右手，挥舞致意，同时向裁判礼节性地点头示意，脸上挂着轻松的微笑。

李宁开始疾跑，接着踏跳、撑马、腾空，一系列动作瞬间完成。李宁的身体飘向空中，一个漂亮的转体后，犹如匕首插地，纹丝不动。整套动作无懈可击！

全场观众“噢”的一声惊叫，接着很多人站立起来。雷鸣般的掌声在全场蔓延开，播音员的解说声早就淹没在掌声、尖叫声中。

电子记分牌上显示出的分数是10分。

本届奥运会体操赛第一个满分就此诞生。

李宁的双眼在寻找张教练，掩饰不住内心的激动，用手掌在裤子上轻轻地摩擦了一下。张教练发现他在向自己这边看，微笑着点了点头，兴奋的目光不断闪动。李宁转过身去，面向全场，高举双手，向欢呼不已的观众致意。

李宁走下赛场，走向教练，张开双臂，两人紧紧拥抱在一起。

李宁开了个好头，中了头彩。接下来，许志强、童非的单杠，娄云的跳马，李宁、李小平的鞍马分别获得了5个满分。

洛杉矶，再次因中国队而沸腾！

2.虽败犹荣，一个世界性的体操王者

结束了一天激烈的比赛，本该好好休息一下的。但是，就在当天（7月29日）晚上，李宁和他的队友却怎么也静不下来。想来想去，最后大家还是决定去看一看美国队正在进行的比赛。

再回到体育馆一看，李宁愣住了：高举星条旗的拉拉队几乎坐满整个观众席；呐喊声震耳欲聋，星条旗漫天飞舞。独占天时、地利、

人和的美国队表现出色，裁判亮出了一个又一个高分，李宁朝思暮想的团体金牌，只能眼睁睁地以1.05分的差距落到美国队手里。

见此情景，李宁心情更加难以平静。多年的伤、多年的苦、多年的累，李宁不甘心。于是，他在心里暗暗使劲：不管怎样，明天都得拼命，从第一个项目的第一个人起，一直拼到最后一个项目的最后一个人为止。就算冠军拼不回，分数也要拼回一些，水平、风格也要拼出来。无论如何，都要守住能守住的任何一块阵地。

接下来的两天，竞技进入白热化。经过两天规定动作的激烈较量，男子体操团体赛进入自选动作阶段。中国队和美国队两大高手同场竞技，展开团体冠军的最后一次争夺。

赛前，有记者采访美国教练阿比尔："今晚对中国队的比赛，您有何看法？"

面对提问，阿比尔笑着回答："我们从来不敢想像能够战胜中国队，因为中国队太强了，特别是有李宁这样超一流的选手。但在规定动作赛完后，我们有了信心，我想，今天我们能够战胜中国队。"

美国队的康纳、维德马尔、哈通、盖洛德等队员一一上场比赛，拿下高分。李宁、童非上场，以裁判叹为观止的绝招夺得一个个满分。

比赛白热化，友谊在传递。一个美国队员完成一套精彩的动作后，李宁笑容满面地跑过去，跳起来和他的劲敌击掌，以示赞赏。这个友好的举动发生在中美两队争夺金牌最激烈的时刻，十分富有戏剧性，成为媒体大肆宣传的环节。

比赛最后比分：中国队，590.80分；美国队，591.40分。

欢呼声几乎要掀翻屋顶，美国主将维德马尔走到中国队这边，紧握李宁的手说："真的对不起你们，因为这是在我们美国比赛。"

周围的记者连忙把话筒递给李宁，看他说什么。

李宁紧握维德马尔的手，面带微笑地说："教练说得对，我们没有失去信心，我们不会气馁，有失败才有胜利，世界上没有常胜将军，

在以后的全能和单项比赛中，我们要全力以赴，夺取金牌。”

虽败犹荣，李宁用自己的行动诠释着奥运精神，也传递着内心真正完美的体操精神。

一个世界型的体操王者就此诞生！

第四节 享誉全球：那是一个不朽的神话（2）

3.“今晚属于李宁”：神话就此诞生

7月30日，男子体操单项决赛在加州波利体育馆拉开帷幕。上场前，李宁和战友们互相鼓励着。

自由体操是单项决赛的第一个项目。

李宁上场了！他轻松地走上地毯，举手向观众致意。接着，他迈开大步，飞奔向前，以720度旋转开始，一下子就抓住了观众的心，他奔腾跳跃，旋转起舞，刚健潇洒，“托马斯全旋”更是达到了出神入化的地步，整个体育馆随着李宁的精彩表演，一阵阵掌声，一阵阵喝彩。

最后，李宁以空翻两周结束，稳稳地站立在了地毯的一角。

成功了!4个裁判都亮出了10分，李宁高兴得满脸绯红，向观众举起了表示胜利的“V”字手势，迈开双脚向场边的张健教练飞奔而去。张教练紧紧地拥抱着他，师生两人不禁热泪飞溅。

紧接着，鞍马决赛开始了，李宁临上场前，赶紧捏捏那不久前还受伤的右肩，默默地想着动作要领。“噌”的一声，他飞身跃马，身子如风车般旋转开来。当他一个倒立，接着从“呼啸疾驰”的马背上跳下来，纹丝不动地站在地上之后，他又一次征服了狂热的观众，获得第二块金牌。

当他站在领奖台上的时候，心里又萌生出再夺吊环桂冠的念头。他想，自己的分数比盖洛德差0.25分，就这么服输吗？不！他又摸摸右肩，刚才鞍马比赛，这只肩膀已经承担了很重的负荷，又开始隐隐作痛了，吊环，又是力量型的项目，可要争气呀。

这时，正吊臂，这个在布达佩斯饱受屈辱的动作，这个同样是世界上还没有第二个人能做的动作，在这里大显威风。力和美在李宁身上达到了高度的和谐与统一。当李宁稳稳地站在吊环架下，“哗

——”，体育馆里又是满堂喝彩。连他自己也情不自禁地跳了起来，并使劲向观众鼓掌，他终于又夺得了一枚吊环金牌。

当中华人民共和国国歌在美国的洛杉矶加州大学体育馆奏起，当五星红旗开始冉冉上升，李宁站在冠军台上，在众目睽睽的场合下，情不自禁地流下了热泪，两眼模糊，他那特有的外静内炽的“闭目”表情，显示了内心澎湃起伏的激情。接着，睁开眼睛，幸福地看着五星红旗徐徐升起……

现场记者迅速做出现场报道：

“今晚属于李宁！”

“李宁，有史以来最优秀的体操运动员！”

“神奇的体操王子——李宁！”

就这样，经过7天拼搏，李宁共赢得3块金牌、2块银牌和1块铜牌。赛后，李宁抑制不住激动的心情：“今日我能获得4个满分，得到3金2银1铜奖牌，感到非常兴奋！虽然在团体赛及个人全能赛中，我们被判定失败，但是我们不服气，我们终于如愿以偿。当我踏上领奖台，听着国歌高奏，目睹国旗高升，我怎能忍住兴奋的热泪呢?虽然我对自己的表现还不太满意，但我总算胜利地完成了祖国交给我的任务了。”

在这一年国际体操联合会公布的难新动作中，李宁的创新动作“吊环正吊后悬垂前摆上成直角”和“双杠大回环转体180度成支撑”，被分别命名为：“吊环李宁摆上”、“双杠李宁大回环”。

就此，中国体操，乃至世界体操都进入了“李宁时代”。

17年的体操生涯，他赢得了106枚金牌，14次在世界级大赛上夺冠，在国际体坛上掀起了一股强劲的旋风!终于，李宁成为了中国人民心目中的民族英雄，也让世界体坛真真切切地领教了他的王者风范！

英雄转身，一个传奇品牌在他手中诞生

李宁的事业开始于一般人都认为应该结束的时候。

1988年，李宁饮恨汉城奥运会。失败并没有压垮他。而面对当官员、挣大钱的诱惑，李宁更是保持了十二分的冷静。

如果说李宁成为全世界家喻户晓的“体操王子”很大程度上取决于他的天赋的话，那么退役后投身实业则完全取决于他的理智、他的智慧和他对体育事业的挚爱。

于是，今天，人们既忘不了那个赛场上生龙活虎的李宁，又看到了这个在企业界朝气蓬勃的李宁。“李宁模式”告诉世人，一个真正了解自己，知道自己兴趣所在、潜力所在的人才有可能在人生的转折点面前做出明智的选择。

第一节 败走汉城：跌落在偶像之巅（1）

1988年，那是一个让李宁刻骨铭心、终生也不会忘记的年份。这一年，英雄败走汉城，是那么的彻底。

就这样，王者跌落在了偶像之巅。深圳，一代“体操王子”从此在这里谢幕。

难说再见，还是要结束。

好在，抛下一切辉煌与失败之后，李宁又能再次掀开人生新的一页。显然，这不仅需要眼光，更需要胆略。

1.由“英雄”到“罪人”

1988年汉城奥运会，李宁25岁，对于常人来说这个年龄还很年轻，一切都刚开始，一切都可以从头再来，甚至有资本犯错误，因为你有时间重来。

但对一个在单杠、双杠上翻飞，在鞍马上做托马斯全旋，在高难度动作中展示矫健轻盈、寻觅力与美完美结合的李宁来说，却已不再年轻。更何况他8岁出道，17年的体操生涯，艰辛的冠军之路早已令他伤痕无数，心力与体力都已无法承受再摘桂冠的重负。

然而，面对着身后10亿人民的关注，25岁的李宁没有激流勇退，硬着头皮知难而上。

整个中国乃至整个世界都在等待着李宁的出场。

这时的李宁，已不再是作为个体的一个人，他代表的是10亿中国人民，他是中国的象征。

但见李宁腾身而起，手掠双环!

这时，吊环上李宁那双停留虽只瞬间的双手在微微颤抖……

巨大的疼痛引起了他的分心，杂念击碎了他的定力、削弱了他的意志。

李宁突然双手失力，无法平衡自己的身躯，他从吊环上摔了下来。脚挂在了吊环上……

那一刹，大地猛地竖了起来!

李宁站了起来，面向场下微微一笑。那是充满了对观众殷切期望的愧疚且有着更多无奈的微微一笑。

李宁的心在滴血!昔日令人惊叹的力量象征、为他赢得荣誉的亮相雄姿，在这一天竟被巨大的压力击得粉碎，他失败了。

汉城，终于成了“骄傲王子”的“滑铁卢”。

李宁，这位当年的“天之骄子”已无复他往日的光彩。李宁输了，而且不是一般意义上的失败。

其实对于失败，李宁早有预感。在此之前，他就已经有退役的打算。趁自己的事业处于巅峰时刻，抽身引退，无疑能保持自己的形象和声誉，而且会造成一种强烈的效果。“体操王子”那英姿飒爽的身影，将会永久地铭刻在人们的脑海里。这种情形，国内外都不乏先例。如日本电影明星山口百惠，便在事业处于巅峰状态时突然宣布退出影坛，令无数拥戴她的影迷惦恋不已。李宁也可以仿效山口百惠，但是，他没有。

在一个惯以成败论英雄的国度，很多人要的似乎不是体育，而是胜利，是打败对手的快乐，甚至有的体育官员要的也只是冠军和金牌的数量，就像我们的教育，大多注重的是学生的分数和升学率。

李宁并未得到更多的理解，嘲讽声、叫骂声铺天盖地而来，“输了还笑，李宁像什么样子，丢尽了中国人的脸”，甚至连国家体委的一些好心人也提醒他别随便上街，以免发生意外。

直到现在，人们似乎已经忘却那些令人伤感的往事，但失败的沮丧难道真会像一缕轻烟袅袅遁去?

李宁说:“这些失败的痛苦应该是使人成熟的催化剂。那次奥运会的失利实在是对我人生最大的打击。但现在反过来看，如果没有这样的打击，也许我不知道自己在社会上的位置，自己是谁，应该干什么。在那一刹那间我是很痛苦，但对我的人生是种快乐的体验，因此我没有在痛苦中徘徊，很快找到了自己的位置和要做的事。”

2.李经纬：在“世态炎凉之道”的另一端

在李宁的成长生涯中，健力宝集团创始人李经纬是一个不能不提的人。如果说李宁在17岁时幸运地被国家体操队张健慧眼识才，将李宁选入国家队，并把李宁送上了奥运领奖台，而在李宁退役后进入商海，他的人生另一个最重要的教练则是李经纬。

从汉城奥运会回国那天，在首都机场，下飞机后，获奖者直奔接待大厅接受欢呼簇拥，李宁却独自走了一条从未走过的灰色通道，那是一条“世态炎凉之道”。

这时，在这条“世态炎凉之道”的另一端，却站着一个人，那就是手捧鲜花前来迎接他的李经纬。

李经纬，广东三水市人，曾担任广东省三水县的体委副主任达13年之久，后担任三水酒厂厂长。

1984年，一次偶然的机会，李经纬看中了一种运动饮料配方，中国从此有了自己的软饮料——健力宝。从开发生产到策划运作，李经纬靠着自己的睿智和胆略忙得不亦乐乎，各个步骤做得井井有条。

功夫不负有心人。当年，健力宝这种饮料就成为国家集训队指定饮料。与此同时，在1984年的洛杉矶奥运会上，健力宝又成为中国运动员指定饮料。

也正是缘于这样的机缘，李宁和李经纬碰到了一起。

一天，国家跳水教练梁伯熙带着李经纬来到李宁的寝室，李宁热情?伸出手来：“您好，您好！请坐。”接着从床底拿出几听健力宝，递给李经纬一听，“我这可算是借花献佛啊！”

李经纬把饮料放在一边，握着李宁的手，说见过李宁很多面了。李宁一愣，使劲想也想不出什么时候见过，更别说是见过很多面。李经纬看到李宁苦思冥想又不好说想不起来的尴尬样子，哈哈大笑，说：“当然是在电视里见过你啊！”气氛一下子活跃起来，陌生人见面之初的隔阂立即消失得无影无踪。

关于这次见面，李宁后来回忆道：“刚见到李总的时候，说实话，我有点儿吃惊。他样子很土，一看就知道是小地方出来的，讲的普通话我压根儿就听不懂。但是我们见面，很谈得来。他这个人有激情，有感染力，不知不觉就被他吸引了。我以前见过不少厂长、处长、局长什么的，你就是明星，人家来看看你，但是也仅仅是把你当成明星，当成小孩子，说些客套话，你压根儿就记不住。李总虽然也说赞扬的话，但他是打心底里说出来的，他真正把你的荣耀当成是自己的荣耀。那种真心实意很感人，不虚伪，能够理解运动员。这可能也与他曾是运动员出身有关系。反正一见面就觉得特别亲切，没有距离。所以我一下子就喜欢上他了，我们无话不谈。”

就这样，两个素昧平生的人竟然一见如故，很快成为忘年之交。

第一节 败走汉城：跌落在偶像之巅（2）

1988年的汉城之行，出乎意料的失败让李宁不堪回首，与此同时，他还承受着来自国内的批评指责。可以理解，当时全国人民对李宁的期待，也同样可以理解他们对李宁失败后的失望。但是，一个人背负着那么重的社会舆论，除了低头蹒跚而行，别无选择，不能申辩，无人理解，这是多么巨大的痛苦和无奈。谁来理解李宁？谁来安慰李宁？

李经纬没有忘记这位年轻的朋友，他用真诚和理解迎接着回国的李宁。

看到迎接自己的李经纬，李宁潸然泪下，老朋友没有忘记自己！

接过鲜花，李宁感动得泣不成声。

3.《难说再见》：一次重大的赌博

当今创业舞台上无比喧闹，常常是你方唱罢我登台，极少能有常青树。有人难免躲在舞台的帷布后叹道：时来铁成金，运去金成铁。是的，“时”与“运”对于一个人的财富拥有数量有重要的作用，但真正的创业者往往能如李宁般，在“时来”时把铁变成金。做到这一点，仅仅需要的是：判断力。

“挥一挥手，难说再见，陌生的路独行影不孤单，不必问昔日的光辉是否重现，我的追求一生不变。”1989年，李宁在深圳体育馆的一首《难说再见》深深地感染了现场的每一个人。

自此，李宁宣布正式退出体坛。

媒介风言风语之中，李宁毅然退出。来不及悲伤，李宁想的却是：今后的路怎么走？

退役后，当时摆在他面前的有三个选择：一是应邀到国外去当教练；二是到某省当体育官员；三是投身实业界，出来闯天下。面对人生的一个转折点，李宁徘徊良久。

李宁不想到国外去，初步意向是去深圳。

到某省去当体育官员，不适合他的性格，他婉言谢绝。

有段时间，港澳和内地的许多报纸，都煞有介事地报道他将投身演艺界，颇有商业眼光的香港娱乐圈老板纷纷邀请李宁拍摄电影或灌录唱片，想借李宁的名字招徕生意，赚取巨额利润。他们许诺给李宁的报酬也是很丰厚的，拍一部电影片酬在80万至120万港元之间。

而李宁却沉得住气，并没有被香港的花花世界所迷惑，他的态度是：既不拒绝也不同意，看机会而定。

他和几家深圳公司过从甚密，对方亦诚意邀请，并提供十分优厚的条件。然而，李宁迟迟没答应，主要考虑是要有一个志同道合且具一定实力的合作伙伴。

这时，李宁将自己的疑虑告诉了李经纬。其实此前，李宁与健力宝的关系就一直很密切。在洛杉矶奥运会上，李宁就是喝了健力宝饮料而取得胜利的。一人计短，两人计长，坦诚相见，推心置腹。李经纬也把自己的想法告诉了李宁。

李经纬说："我明白你的意思，你是希望做自己有兴趣的工作，且希望走一条充分发挥自己潜力的路子，得到最佳的效果。这并非难事，你还年轻，脑筋灵活，又有一定的知名度。前段时间，我在一张报纸上看到一则消息，说的是美国有一个著名的篮球运动员退役后，开始给人拍广告赚钱，后来干脆自己开公司，借助自己的声望，创建以自己名字命名的体育用品公司，生产出来的一系列体育用品十分畅销，赚了大笔的钱。"

李宁误会了，他忙解释道："我希望多一些钱，但也不太看重钱。我有能力赚钱，但赚钱不是我的目的。"

李经纬当即笑了，"我不是让你学那个美国篮球运动员，我是觉得你和他的情况有点相似，你可以用你已有的知名度，很轻易地办一些别人很难办到的事情。我希望我说的对你有所启发。"

李宁眼前一亮。李经纬继续把自己的构思向李宁袒露出来。李经纬希望在健力宝运动饮料的基础上，逐步研制其他与体育有关的产

品。健力宝要成为一个跨国的集团企业，要缔造一个专门生产体育用品的王国。而第一步就要借李宁在国际上的知名度，生产“李宁牌”运动服打入世界市场。

李宁一边听，一边陷入沉思。他为李经纬超人的胆识和奇特的想法所折服，更钦佩他待人的真诚，患难与共的品格，深感健力宝和体育事业关系密切，实在是自己投身实业的用武之地。

健力宝和李经纬那强劲的吸引力，使李宁义无反顾，在这个人生的转折点面前，作了最明智的选择。

也许，这样的事在今天看来算不了什么，但在当时，不仅需要眼光，更需要胆略，尤其对于有着106块金牌的“体操王子”，更需要几分勇气与胆识。尽管当时舆论对于“体操王子”的这一选择颇有微词，但李宁义无反顾。

“挥一挥手，难说再见，逝去的一切亲切又遥远，别为我流泪，别为我挂牵，昨天的圣火虽熄，明天还会点燃。”正如歌中所唱的那样：这个拥有106个冠军头衔的“体操王子”，对体育事业执著的追求一生不会改变。

体育，曾给李宁带来昨日的辉煌，也必将与李宁明天的生活结下不解之缘。

第二节 开创先河：首创中国体育用品品牌（1）

告别体坛，李宁开创了又一先河。在“李宁模式”下，这一次，他将以一个挑战者的姿态，去面对一条完全陌生而艰苦的道路。

1989年4月21日，从这一天起，名扬中外的“体操王子”李宁正式退出了已经奋斗了17个春秋的舞台，投身于中国的饮料业。

从此，一个中国体育用品品牌在他手中诞生！

1.自创品牌：“李宁牌”横空出世

初到健力宝的李宁，开始了人生未知的经商之路。

1989年4月21日，广东健力宝集团有限公司举行隆重的聘任仪式，总裁李经纬将一本大红聘书郑重地递到李宁手里。从此，为中国人带来巨大荣耀与自豪的“体操王子”有了一个全新的身份:广东健力宝集团有限公司总经理特别助理。

在几十位记者面前，在闪光灯下，李宁有着一种难以抑制的激动:“我之所以投身健力宝事业，除了想为我国退役运动员闯出一条于国、于民、于己有利的新路子，还想同最先开拓了中国体育实业的健力宝人一起，在更广阔的领域内，开发中国潜力无穷的体育实业。”

或许，在今天的人们看来，“下海”是件再随意不过的事情了，然而，即使当时中国的改革开放已经进入了第10个年头，一个获得过106枚金牌、有着“体操王子”美誉的体育英雄，自己拿着档案跑到一个不知名的小镇，的确需要十足的勇气。并且，1989年的“商海”正处于经济过热后“治理整顿”所形成的低谷状态，无数企业家正忍受着前所未有的阵痛。

初到健力宝，李宁主要分管公关宣传、市场策划、筹办运动服装厂等工作。“勤奋努力、思维敏锐、朴实善良，有强烈的事业心。”这是当年的李经纬对李宁的评价，“李宁是运动员，不懂经济。到健力宝来，我把他扔在游泳池里，让他自己去学。几次下来，李宁就会游得比我好，超过我。”

凭着一种天生的直觉以及多次出国比赛所培养出来的眼界，在认真、谨慎的调研之后，李宁认为，健力宝以前的广告形式比较陈旧，效果不好，与健力宝的实力和地位不太相符，应该使用电影胶片拍摄一条大气、有冲击力、富于体育动感的广告片，而且由他亲自出演。这个建议，连同在当时属于天文数字的60万元广告拍摄、制作成本，得到了视李宁如儿子一般的李经纬的全力支持。

广告在中央电视台黄金时间播出后，获得了巨大的社会反响，这一年，健力宝的销售额增加了3000万元。李宁的商业潜质第一次得到体现。即使在近20年后的今天，重新审视这部气势非凡的广告片，专业人士依然给予它很高的评价。

加盟健力宝之后没几个月，李经纬就鼓励李宁将服装厂的计划上马。没有开厂的钱，李宁和李经纬决定找一些国外厂商，搞成中外合资，而且外商能帮助打开海外市场。

在李经纬的陪同下，李宁出外游说，寻找投资。因为“体操王子”的名人效应，很快他们就与外商签署了三份合作意向书。不久，新加坡康基实业有限公司到三水实地考察，双方也签订了合同，中新（新加坡）合资的“健力宝运动服装公司”成立，主要从事“李宁牌”运动服装的生产经营，李宁出任总经理。

1989年7月的一天，一则征集“李宁牌”运动服装商标设计的广告刊登在人民日报、中国青年报、羊城晚报等媒体上。随后的一个月内，2万多个商标设计自各地蜂拥而至。“李宁”品牌的初次亮相就显现出了不同凡响，而这种让公众参与借此品牌推广的成功商业运作，正是出自李宁的创意。

此后在不到8个月的时间里，一幢5000平方米的厂房就在三水市竣工了。屋顶上的一块巨大广告牌非常醒目，上面写着“李宁牌”——这是李宁这个名字作为品牌的第一次亮相。公司从日本、新加坡引进世界最先进的设备，招收了500多名工人，具备年产16万套高级运动服装的能力。

“不管是用我的名字还是用谁的名字，我的目的是做成一个体育用品的品牌，这个品牌应该能够代表它后面的各种努力，比如生产、营销、经营特色、企业理念，这些才是这个品牌名字的内涵。”

李宁知道，在三水市，他的冠军光环一钱不值，坎坷的道路不会因冠军变为坦途，三水市的一草一木绝不会因“王子”的到来而笑脸相迎。做企业是现实的，“王子”与百姓同干，除此以外李宁没有任何幻想。

至此，从一个运动员到一个企业管理者，李宁在摸索中实现了人生第一次飞跃。周围的人并不觉得李宁在气质上发生了太大的转变。相反，他那种谦虚、与人为善的处事风格，使他很快融入了商业圈中，并且表现出一种“大气”的企业运作风格。

2.高原亮相：世界屋脊上的中国元素

市场不相信冠军。“除了超前的品牌意识，还要顺应市场打出、打响品牌。”当时的李宁心里想的是：光有牌子肯定远远不够，如何让大家了解并接受这个?子呢?

“塞翁失马，焉知非福。”20世纪90年代初，国营商场还没有完全市场化，它们对驻场商家的要求非常苛刻。“李宁”作为刚刚成立的一家民营企业，难以获得大商场的垂青。

面临销售渠道之瓶颈，李宁苦苦思索，终于柳暗花明。他发现，直接同经销商合作同样是一个不错的选择。

第二节 开创先河：首创中国体育用品品牌（2）

后来的实践也证明，这种经销商模式非常成功，远远优于跟商场的合作。“酒香不怕巷子深”，往往用于形容好的产品不愁没有顾客。然而在竞争激烈的市场上，这一俗语开始黯然失色。产品质量是根本，而有效的宣传和推广策略，更是实现产品交换价值的重要手段。

而正是此时，一个难得的机会呈现在了李宁的面前，那就是1990年8月将在北京举行的第11届亚运会。

作为有过17年体育生涯的运动员，李宁不仅想到了第11届亚运会所带来的契机，更是想到了备受瞩目的亚运会火炬接力。

然而，亚运会火炬接力处对买断亚运会火炬接力开出了300万美元的高价，此中，日本的富士、韩国的三星也纷纷表示感兴趣，可这个价格无论对李宁还是对健力宝都根本承受不了。

但是李宁没有轻言放弃，他积极努力着，因为他觉得：“如果火炬接力的承办权落到外国公司的手里，那将是中国人的耻辱。”

这时，李宁的公关能力及名人效应再次发挥作用，他找到了火炬处处长，谈起自己经营服装的初衷，谈到领奖台上穿外国品牌的耻辱，最后还谈到“唯利是图”的尤伯罗斯——这位第一个将奥运化为商业运作的美国人，唯独把奥运火炬传递权留给本国企业。“在爱国主义面前，难道我们还比不上尤伯罗斯吗？”李宁不无煽情地说。

最后，李宁把处长感动得声音哽咽。经过一番理性的谈判，最终，亚运会火炬接力传递活动由健力宝主办，而费用却比原来的定价少了一大半——健力宝以260万元买断了亚运会火炬传递活动的赞助专利权。

在争取到亚运会火炬接力赞助权后，李宁又调集人马策划下一步动作，大力推广自己的运动品牌。李宁本人被委任为亚运会圣火的第一棒接力手，远赴西藏唐古拉山口取火种。

1990年8月7日13点30分，世界屋脊，美丽的青藏高原。身着白色“李宁牌”运动服的李宁，作为运动员代表，神色严肃，目光坚定，只见他庄严地从藏族姑娘达娃央宗手里接过亚运圣火火种。

此后，在为期一个月的火炬接力过程中，参加火炬接力活动的所有人全部身着“李宁牌”运动服，跑遍了神州大地。从西部的青藏高原李宁点燃第一支火炬，让中国元素首次亮相世界，到天安门广场江泽民总书记参加火炬终交仪式，全国人民在这一个月的时间里记住了“李宁牌”。

这就是时势造就的机会，这就是怎样抓住机会做文章。李宁，这位商业天才，再一次让全中国沸腾，也再一次给了外国友人一个不小的冲击。

亚运会期间，中国记者身着“李宁牌”服装在赛场上跑来跑去地忙活，一个外国记者拉住了其中的一位，语气中透着惊讶和羡慕：“这是什么名牌？”

“这是中国自己的名牌——李宁牌。”这位中国记者眼角眉梢都是骄傲和自豪，回答的声音响亮无比。

“李宁，我知道，他的托马斯玩得好，他的服装也像他的托马斯全旋一样漂亮。”外国记者笑了，脸上写满赞叹。

中国记者点头微笑，内心欣慰无比。

此后，“李宁”这两个字不再仅仅是一个中国体操运动员的称谓，而是成功市场经济海洋中一个令中国人骄傲的品牌。从此，在大型体育赛事上登台亮相，成了李宁推广自家品牌的一个法宝。

这一次亚运会的成功，也是李宁第一次在公共面前展露自己的商业才华。款式与质量在当时都不算最佳的“李宁牌”运动服，能够被选为第11届亚运会圣火传递指定服装以及中国国家代表团领奖服称得上是一个传奇。

媒体对此的评价是：这不仅是一次公关策划的成功，更是李宁商业才华的一次完美亮相。

于是，亚运会刚刚闭幕，“李宁牌”就接到了来自全国各地总额达1500多万元人民币的订单！

3.精彩瞬间：一段历史在他手中结束

1991年，由健力宝投资1600万元，李宁也成立了以自己的名字命名的体育用品有限公司——广东李宁体育用品公司。这也是中国第一家以运动员名字命名的体育公司。李宁又一次把自己的命运和所热爱的体育事业紧紧地联系在一起。

虽然初创时期，李宁对公司品牌并没有很深刻的认识和清晰的定位。但是，每次穿着外国品牌运动服登上冠军领奖台的李宁，在此时便发誓，一定要让中国人穿着自己品牌的衣服登上领奖台。

于是，传奇再一次发生了。

那一年，是在1992年。第25届西班牙巴塞罗那奥运会。在这届奥运会上，人们还清晰地记着当时响亮喊出的口号——“永远的朋友”！

这一口号，不仅强调了奥林匹克精神中友谊与和平的永恒主题，也表达了全世界人民所共同的期盼与心声。巴塞罗那奥运会，将作为和平与友谊的见证者而永存于奥林匹克的历史之中。

而也正是在这一次奥运会上，李宁又重回了奥运赛场，享受着巴塞罗那的狂欢。只是，这一次他不是来参加体操赛事，而是带着“李宁”品牌服装来给中国健儿加油的。

在这次奥运会上，“李宁牌”被选为中国体育代表团专用领奖装备。以此为契机，李宁以新颖的“中国龙”和“亚历山大王后蝶”图案，在奥运会领奖台的那块方寸之地，充分展示了“李宁”品牌体育装备的设计理念和产品魅力。

龙，中华民族的精神图腾。“李宁”以龙的造型为灵感，把龙盘绕成“CHINA”的样式，展示了古老的中国面向世界的自信和自豪。以这个造型设计出的领奖服展示了中国运动健儿“东方龙”的风采。

“亚历山大王后蝶”，来自古代美洲，色彩瑰丽，身体轻盈，善群舞，飞行极快，具备王者的气概和风范。以这种蝴蝶为造型的鞋子，

充分使用红、黄、黑三色，同领奖服浑然一体。

伴随着中国运动员16次登上冠军领奖台的瞬间，“李宁牌”运动服、运动鞋也先后16次出现在全世界人民的面前。

至此，李宁结束了一段历史，一段中国运动员在奥运会上使用外国体育用品的尴尬历史！

第三节 发力：自立门户，冲塞于天地之间（1）

市场不相信冠军！只有求变方能成就永远的冠军！

李宁发力，站在了“股改第一人”的肩膀上。摘去沉重的“红帽子”，“李宁”更是得以轻松飞翔。

终于，一鼓作气，李宁在天地之间畅演“中国雄风”！

1.“股改第一人”：理得清，方能走得远

在李宁的精心运营下，“李宁”1993年终于有了赢利，年营业额以近100%的速度增长。然而，面对成绩李宁却轻松不起来，因为此时在他的心中，有一个永远的结，那就是“孩子的身份”——“李宁”是健力宝的全资子公司，而健力宝的控股股东是广东三水政府，是国有资产。

此时，随着不断的摸索，李宁也逐渐成为了一个很会管理的人，他懂得知人善用。因此，随着企业的发展，他很早就起用职业经理人了。

而其中，李宁公司前执行董事陈义宏就曾是李宁公司早期股份制改造的关键人物，是他把“中国股改第一人”刘纪鹏带到了李宁身边。

“你应该脱离健力宝。”性情直率的刘纪鹏这一句话，让李宁非常吃惊。

刘纪鹏认为，李宁公司的产权不清对于李宁今后的发展是致命的。这种在过去几年令他熟悉的现象，已经让他深信将给未来企业发展带来致命的负面效应。

因此，38岁的刘纪鹏极力鼓动李宁脱离健力宝。

此时，李宁陷入了为难。在李宁心中，李经纬对他有再造之恩，如同他的再生父母，他怎么可能去背叛李经纬？对于刘纪鹏的建议，李宁问的最多的一句话是：“如果脱离健力宝，别人会不会说我忘恩负义？”对于这个建议，李宁十分犹豫，反反复复考虑也下不了决心。

“我看过太多因产权不清而失败的企业，而李宁是受全国人民喜爱的‘体操王子’，无论是他的外貌还是他的人品，都是被国人所认可的，我也很愿意去帮他。”

刘纪鹏说：“当时我们常常在一起交流，他很尊敬地称我为老师，向我请教一些股权改革方面的事情。”

于是，这位有着“中国股改第一人”之称的人决定帮助李宁，推动他往对的方向走。

刘纪鹏所能做的，就是反复对李宁阐明产权不清的利害关系。

他劝李宁说：“你只是脱离健力宝，并不是脱离李经纬；况且，健力宝并不完全等于李经纬。”

最后，性情爽直的刘纪鹏着急了，甚至拉开椅子站起来，对李宁说：“如果你拉不下面子，我去跟李经纬谈，跟三水市政府谈。”

终于，在刘纪鹏的力劝下，李宁做出了公司成长过程中一个十分重要的决定：与李经纬以及三水市政府摊牌分家。

2.“红帽子”，就此被摘下

摊牌是尴尬的，但李宁又是幸运的。幸运的是他遇到的是大度明理的李经纬。

当李宁告诉李经纬事情的原委和自己的想法之后，出乎他的意料，原本以为会反应强烈的李经纬对此竟相当大度，完全支持李宁自立门户。

健力宝运动服装公司是健力宝集团旗下的子企业，所以，李经纬对此有完全的决定权。

其实，李经纬的大度也是有理由的。早在此前，具有远见卓识的李经纬便已意识到了产权问题对于企业未来发展的影响。改革开放以来，中国企业如雨后春笋般快速成长，李经纬也和大多数企业家一样，产权意识开始苏醒。

李经纬早已意识到，国有体制既让企业有特殊的优势，但也带来诸多局限。地方政府对企业的倾斜毋庸置疑，可是各种限制也同样严

重。比如说，为了完成就业率，三水市明确规定，健力宝的员工必须保证本市人占到45%的比例，各种裙带关系的输入更是月月发生。

在一次接受记者采访中，当谈及健力宝的管理体制时，李经纬曾拍着自己的办公桌，神情激动地打比喻说：“健力宝好比这张桌子，始终有一条腿是行政上级，另一条腿是军心不定、行事涣散的中层，这两条腿很容易垮掉，我的这点老本也很容易吃光的。”

因此，当李宁提出解决产权问题时，李经纬对此已经有了深入的思考。他不愿意看到自己一手培养起来的李宁也经历着像他目前这样的产权困惑，因此有意让李宁另立门户，摆脱产权的困扰。

三水市政府也没有太多地阻拦，在他们看来，李宁公司的离开并不会给健力宝带来什么实质损失。他们惟一担心的是，李宁公司会“外移”，影响地方税收。当时李宁运动服装并没有搬走，三水市政府就放心了。

于是，李宁和刘纪鹏在多次商议之后，便确定了一套完整的股权改革实施方案。

1994年9月，实施改革方案第一步，成立李宁体育产业公司，主要作为控股的母公司，初步实现同资本市场的对接。

至此，“李宁”正式摘下了“红帽子”，成为由李宁本人掌控产权的企业。从公司历史的意义上看，直到此时，“李宁”才真正出现在中国市场上。

此番脱身异常顺利，此时?“李宁”已经是一个市场金蛋。1994年当年，“李宁”销售额就高达2.5亿元人民币。但是，李经纬并未提出过多要求，健力宝分数次投入的1600万元，李宁分3次用现金进行偿还。

第三节 发力：自立门户，冲塞于天地之间（2）

事后，根据刘纪鹏的介绍，这种偿还是在历史成本基础上偿还的，李经纬甚至没有提出补偿增值部分的要求。

在第一次“赎身”之后，李宁和家人及其他创业者拥有公司80%的股权，健力宝集团在其中留下20%的股权，因为广东健力宝运动服装公司的生产车间，成为李宁集团麾下惟一的自有生产车间。但是，这些股权对于企业控制权已经无足轻重，而且在未来的岁月也将被逐步购买和稀释至无。

这件事情的重要性，要在多年以后才能体现出来。日后，健力宝就被困产权改革，最终折戟。

与众多企业为此所付出的沉痛代价相比，此次“红帽子”这个危险的坎，李宁是在刘纪鹏和李经纬的推动下，及时迈过的。摘下“红帽子”，“李宁”终于能够分享私营发展初期的诸多优势，也为日后的股份制改造打下了基础。

由此可以看到，李经纬、刘纪鹏等人肯尽力帮助，与李宁的坦诚、专注与他传达出的振兴中国体育的强烈愿望一直密切相关。实际上，发展迅速的公司总有其异常幸运之处，而创始人的性格、处事态度、决断能力和对目标的执著等都是获得这份幸运的基础。

3.一飞冲天：一个历史纪录的诞生

独立后的“李宁”，继续在刘纪鹏的协助下开始对庞杂的公司架构进行梳理。

当时，尽管经过改革，但李宁面对的仍然是一个混乱的局面：在全国各地开办有十几家企业，彼此之间互相参股，结构混乱；与此同时，没有财务龙头，结算、融资、投资难以统一，无形资产也没有量化，这些都不利于集团的发展。

面对这样的局面，在刘纪鹏的协助下，李宁对公司治理进行了规范，将北京、广东、烟台单家公司合并为李宁体育用品集团公司，同

时将全国各地的其他公司相继整合到这个核心企业之中。

梳理后的李宁集团在1995年成立，李宁亲任集团董事长兼总经理。“李宁”控股层有6家全资子公司：健力宝服装公司、李宁鞋业公司等；还有5家资产关联公司是参股层：天津的李宁皮具、北京的李宁体育器材等；另外有148家专卖店和10多家加工厂成为协作层。旧的李宁体育产业公司变为一个空壳，公司顺利脱身。

脱身后的“李宁”马上参加了在天津召开的第三届体育用品博览会。在此次博览会上，“李宁”租用了1200多平方米的摊位，相当于整个展馆面积的1/4，并投资20万元与组委会合办开幕式。

这次订货会上，“李宁”的成交额达4.5亿元人民币。据“李宁”网站介绍当时的情况说，全国有近500家参展企业，“李宁”的订货量就占总成交额的一半。就此“李宁”一飞冲天，成为中国体育用品的领跑者。

1996年初，李宁将公司总部从广东迁至北京，彻底告别了健力宝。

理清产权关系，对“李宁”来说，是一个重要的转折点。如果没有当年搬出三水市，就没有现在的“李宁”。解决了产权关系后，李宁大幅度地对企业进行调整改革，由此，企业逐步步入了现代企业的发展轨道。

随后，李宁迎来了脱离健力宝之后的第一次重大体育赛事——第26届亚特兰大奥运会。

尽管已从健力宝中脱离出来，但李经纬和健力宝集团体育营销的办法被李宁保留了下来。

这一次，在对亚特兰大奥运会中国体育代表团运动装备的投标，李宁延续一贯思路，大力投入，不惜代价争夺这一宝贵的资格。

结果几乎是毫无悬念。最后，“李宁”斥资800万元人民币一举击退了其他品牌，如愿以偿，这一届奥运会中国体育代表团惟一指定领奖服、领奖鞋、T恤衫、风衣及运动包都授权李宁体育用品集团提供。

同时，“李宁”也为中国体操队、柔道队、射击队、跳水队等8支国家队提供了全套运动服、运动鞋等装备。

紧接着，“李宁”还在国内推出了“看奥运，穿领奖服，李宁与您共享辉煌”活动。在全国，“李宁”首次推出5000套领奖装备，在100家专卖店出售，每店只售50套，同时附赠贵宾卡。这批奥运纪念服装被抢购一空的同时也增加了品牌知名度。

更为关键的是，“李宁”对至关重要的产品创业一刻也没有停止过。在进行轰轰烈烈的市场推广活动的同时，“李宁”产品的开发也飞速前进。此时，“李宁”在产品的多样化上已经取得了突破。

正是在这样的攻势推动下，在一片高歌之中，“李宁”产品的三大主项——体育服装、运动鞋、便装雄踞市场销售量第一。

随后，1996年“李宁”再度发威，实现了历史上最高销售收入6.7亿元的纪录。

棒极了，即便是性格内敛的李宁也禁不住豪情万丈，制定了“1998年到10个亿，2000年达20个亿”的销售目标。

李宁，辉煌在路上，又一次站在了冠军领奖台上。

第四章 “雄鹰”展翅：“因为专业，一切皆有可能”第四章 “雄鹰”展翅：“因为专业，一切皆有可能”

探索者总是能得到更多的发展机会。这是市场对杀出荆棘的先行者的嘉奖。

突如其来的滑坡，让李宁再次将眼光投入到了企业更为现实而又长久的发展之计。

一切继续从头开始！于是，“因为专业，一切皆有可能！”

踏上征程，雄鹰展翅，随即中国诞生了创始人缺席而公司治理最为完善的公司！

第一节 腹内手术：为了更好的明天（1）

任何高速发展的事物都必会经历一个发展减速的自我调整期，“李宁”也不例外，企业管理模式与业务发展的不协调成为当时凸显的问题。

于是从1997年开始，为了解决“家族化”所带来的弊端，李宁果断出手，大义灭亲。

为了更好的明天，一场腹内手术大张旗鼓地展开了！

1.从波峰到谷底：一个家族企业的羁绊

家族式创业最大的优势，是大家在创业之初不讲条件、不计付出，拧成一股绳，劲往一处使。甚至不需要什么规章制度来约束，大家也能尽职尽责地干好分内之事。将大家拧成一股绳的亲情，是亲人之间的彼此放心、彼此关心。毫无疑问，这种状态对于创业来说是良性的。

但是，正如硬币的两面，亲情宝贵，这种宝贵的背后却容易滋生温情与放纵——这是现代家族企业最令人诟病之处。七大姑八大姨，统统塞进来，进来还不打紧，他们还享有种种特权。温情与放纵的结果是导致企业军心涣散，员工离心离德，事业遭受严重破坏。

事实上，许多做大的家族企业后来日薄西山，都与家族企业的管理实效有关，真可谓成也“家族”，败也“家族”。

实际上，企业的发展过程，如同计算机的长期高效运作会积累更多系统碎片，让计算机变得反应渐渐迟缓一样，在企业正常发展的时候，这些问题还在暗处，假如市场环境没有发生大的改变，“李宁”会继续快速发展下去。但是“假如”永远不会出现在企业家的词典里。1997年，好日子已经过去了，躲在暗处的问题都跳出来了。

原来，从健力宝公司成功剥离之后，李宁担任董事长兼总经理。为了便于管理，他从亲戚和朋友中物色人选，李宁的哥哥、嫂子、妹

妹以及表弟等家庭成员都进入了公司，妻子陈永妍也参与了管理工作。“李宁”成为名副其实的家族企业。

为了照顾其他员工的情绪，也为了鼓励有突出贡献的员工，李宁在一定程度上也默许了他人有类似的做法，像高级管理人员陈义宏便有两个弟弟在公司中身居要职，陈义勇担任着公司销售部副经理，陈义良担任着北京李宁体育用品经贸公司总经理。当时的财务总监孙明、鞋业中心总经理孟永利、销售中心副总经理陈鼎正，也都是陈义宏的老部下。

一开始，李宁公司规模小，拼劲十足，加上此前打下的良好基础，一直发展顺利，赢利状况也不错。但是随着时间的推移，这种有利情况逐渐发生了变化，各部门之间的协调、配合变得日益不顺，甚至摩擦不断，反应机制逐渐变慢，无法跟市场准确对接。员工之间也悄悄地拉帮结派，形成了“李派”和“陈派”。除此以外，还形成了以同学、老乡来划分的小团体。

1996年后，“李宁”的销售速度大幅度放缓，甚至出现了倒退，产品的市场份额一路下滑。这种情况到了爆发金融危机的1997年表现得尤为明显，公司销售收入从波峰降到了谷底，比前一年减少了6000多万。“李宁”再次因管理问题陷入发展的泥潭。

对于中国的民营企业来说，家族式管理始终是一个绕不过去的坎，起初，家庭式管理决策迅速，成员彼此信任、忠诚，发展速度快，但企业发展壮大之后，它的弊端也暴露无疑，人事安排不合理，部门之间不协调，管理指令不科学。比起企业的健康发展，人们更关心自身的利益。到了这个时候，很多管理者抹不开面子，或者不甘心自己人的利益受损，任由这种情况恶化下去，最终导致企业消亡。

时至今日，这个问题还未能够在大范围内得到解决，致使许多家族企业在市场上只是昙花一现，令人扼腕。

很快，李宁意识到家族式管理成为了公司发展的巨大障碍。显然，他不能容忍公司形成这种文化。因为，这种文化与他要做一个品

牌公司的理想背道而驰。这是一个“大家的事业”，在这样的环境下，大家无法做到互相尊重，他们不相信在这个公司能得到平等的机会。李宁希望自己的公司能更开放、更受信任，而不是相反。

于是，李宁本人和管理团队也不失时机地提出了一个在现在看来颇具远见的理念：尽早剥离家族模式，聘用专业人才经营企业。李宁意识到，剥离家族成员这一步迟早要走，否则公司的长远发展可能会存在隐患。李宁是个很重感情的人，但是他说:“我不想因为亲缘关系而影响公司的现代化进程。”

2.果断出手，“大义灭亲”

改革需要勇气，改革更需要行动。面对危机，李宁果断出手了！于是，“避亲求贤”也就成了李宁迈出的第一步。

“大义灭亲”得从身边的人入手。他先对妻子晓之以理，动之以情：“你是我最聪明的老婆，你要知道，所有的人都在盯着你。要改变家族制管理，当然首先要从你入手。我知道你向来深明大义！”陈永妍接受了李宁的建议，放弃了公司的股份。在陈永妍的带领下，家族成员纷纷退出。

第一节 腹内手术：为了更好的明天（2）

随后，李宁也将自己以及当时高层领导的所有亲属请离公司，连曾经在体操队有过往来的朋友也未能“幸免”，不仅如此，他还要求其他高管一样做到清除裙带关系，“并不是家族成员没有能力，而是公司的远期发展需要尽早奠定一个专业化的基础，从这个大格局上说，家族成员是作出了很多让步和牺牲的。”

在这次事件中，李宁表现出处理危机的相当水平，特别是在对陈义宏的去留问题上。

要知道，陈义宏当初是反对股份制的。他更喜欢用血缘关系降低管理风险的家族式企业。因此，对于李宁来说，说服陈义宏的过程更为漫长，也更为复杂，充满了微妙的反反复复。但最终，在李宁的统筹下，陈义宏选择了服从，条件是让他的弟弟去做李宁公司经销商之类的工作。

多年后，李宁早已淡忘了当年的矛盾和冲突，只是记得最为重要的事实。他日后评价陈义宏此举时说：“陈义宏是一个很负责任的人，尽管他很不乐意我这样做，但是他配合我。他有怨言，或者心里不赞同，但行动上并没有任何阻挠。”

将利益相关人员剥离出经营团队后，李宁开始着手引进专业化人才，彻底实现管理团队的“换血”。处在创业上升期的李宁公司，运动鞋及运动服等产品的生产、研发、市场开发等，各条战线上都需要用人，而这批从各地招聘过来的专业人才也对公司的人力资源管理提出了新的考验:不仅要把人招过来，还要保证人才的平稳过渡，并且把他们留在公司。应该说，这一时期业务上的高速增长和管理上向专业化、规范化的转轨，让李宁公司呈现出一派欣欣向荣的发展势头。

与此同时，在产权结构上明确了公司品牌经营的主体——以北京李宁体育用品有限公司为中心，进行“李宁”品牌的统一设计开发、生产组织以及市场营销等经营活动。李宁和陈义宏共同对公司进行了各

项内部改革，把公司从一家家族企业转变为一个现代管理企业，并引进外资，进一步淡化家族基因以扭转不利局面，还聘请了资本运作方面的专家。这一切之后，李宁到北大法律系全脱产学习，公司全权交给了陈义宏打理，让他可以大着胆子去做自己想做的事，而不再被束手束脚。

就此，一场“危机”随着“家族势力”的削弱而消于无形。

第二节 E蛹成蝶：打造无敌“金刚之躯”（1）

回顾“李宁”的发展历程，你会发现在这样一个浓缩的企业发展史里，信息化建设被重重地描上了一笔。

办公信息自动化，为“李宁”添上了“千里眼”和“顺风耳”；

ERP系统，为“李宁”插上了坚韧有力的“翅膀”；

E□POS，更是为“李宁”的腾飞，安装上了“导航仪”；

借此，E蛹成蝶，拥有无敌“金刚之躯”的“李宁”破茧化蝶，成就了另一片广阔天空。

1.办公信息化整合：“千里眼”+“顺风耳”

改革家族企业制后的“李宁”就像大换血了一样，又焕发出勃勃生机，不过整体状况还是不容乐观，市场占有率仍然不高。于是，专家呼吁：“处在现代竞争环境的企业要保持生存和持续发展，必须从加强企业内部的管理做起，必须不断改变、改善企业经营模式，提高企业竞争力。”

为了提高企业的竞争优势，“李宁”启动了办公自动化系统建设以带动企业的信息化建设。

这个系统的建设目标是搭建起适合公司需要的电子邮件系统，逐步建立起满足公司业务需求的办公自动化应用系统。

现代科技造就的办公自动化系统，无疑是安装在企业内部的“千里眼”和“顺风耳”。其主体包括：“李宁”的整体邮件系统的规划和实施、办公自动化应用，具体有会议预定、论坛、名片申请、长途电话申请、电子邮件申请、发文挂历、工作日历等。

其显著特点是，“快、易、通、省”：

快——快速实施，因为应用数量不多，而且都是已经经过长期使用提炼的应用，因此仅仅经过简单的客户化工作就能上线使用；

易——设计应用功能不复杂，界面友好和简单，因此员工能够快速上手使用；

通——通用性强，所有应用都是经过挑选，在企业信息化建设过程中基本都会涉及的应用；

省——由于应用系统本身的以上3个特点，因此系统建设的费用并不高，企业在并不沉重的投入后，能够很快感受到办公自动化系统带来的高效和方便。

在系统平台方面，李宁公司的外地分公司也被统一到同一个系统平台上，并将李宁公司的内部邮件系统与Internet邮件系统连通，让李宁公司的员工利用这个系统能方便地进行内外部沟通。

在李宁公司的办公自动化系统中，最大的特色是员工绩效考核系统。

绩效考核系统主要用来管理员工。在一定时期内，对员工的工作状况和工作效果进行动态的衡量，按照客观的考评标准对员工进行考核，根据考核结果对员工给予奖励和惩罚，从而激发员工的工作积极性和创造性，提高员工的工作效率，改善员工的基本素质。

通过进行绩效考评，高层管理者可以清楚地了解下属的工作状况。部门管理者能充分了解本部门员工的工作情况，帮助提高管理效率。

利用办公自动化系统，李宁公司建立了数据化知识管理库，将员工的知识、经验和信息积累下来，合理进行分类，让员工可以方便地查询到所需要的知识和经验，这种全新的内部管理方式增强了企业的凝聚力，融合了员工与企业的感情。

通过办公自动化系统的成功建立和实施，李宁公司内部形成了电子化办公的氛围和环境，部分业务办公开始实现无纸化。

如今，李宁公司的员工在每天走进办公室的时候，打开电脑，便开始了一天的快捷方便的电子化自动化办公。

通过内部沟通的邮件系统，他们和处在全国各地的同事讨论工作，接受领导的工作安排，汇报工作的进展，接收来自客户和合作伙伴的信件，处理和客户之间的业务问题。

进入企业论坛的时候，李宁公司的员工会共同讨论企业的事情，了解企业的文化和精神。

通过知识管理系统，将员工积累的知识、经验和信息保存下来，合理地进行分类。在这儿，员工实现了工作知识的共享，在这儿他们能找到应对工作中遇到的各种问题的知识和经验。

通过绩效考核系统，公司人力资源部能够将公司的KPI考核体系落实到人，能够对员工的绩效情况进行跟踪、评估，最终形成对员工的评价报告。

对于公司来说，通过电子办公系统，将内部办公信息整合，提供更为准确的数据依据，为公司的管理提供服务；借助系统进行企业文化的深入宣传，进一步增强了企业凝聚力。

2.ERP系统：国内第一家

1998年，是“李宁”信息化建设的一个分水岭。

在此之前，“李宁”的IT应用是单项独立的，一套是企业“进销存”业务管理系统，是针对李宁公司当时状况定制开发的，另一套是财务软件，由用友软件公司提供，用以实施财务管理。随着公司运作不断规模化、成熟化后，这种业务与财务等各自为政的模式已经越来越不能适应公司的战略发展了。

也就是在这一年，公司领导层开始把眼光投向了企业?息化，于是也就有了1999年李宁公司与SAP公司的合作，从而成为中国第一家实施ERP及AFS服装与鞋业解决方案的体育用品企业。

第二节 E蛹成蝶：打造无敌“金刚之躯”（2）

但如果追溯其中的实施过程，还是比较漫长的。从1998年公司正式提出企业ERP构想后，在随后将近一年的时间里，李宁公司都是在寻找合适的服务业解决方案的软件提供商。可在向一些顾问公司进行咨询后发现，市场上很少有专门为服装行业提供信息化的解决方案，而SAP正是仅有的几家之一。

同时，SAP也是世界著名服装、鞋业采用最多的产品，NIKE、阿迪达斯都是SAP的客户。

由于当时“李宁”在管理上已达到一定层次，最重要的是，它的业务模式(如生产外包)跟SAP的ERP理念是比较吻合的。在经过慎重的权衡后，“李宁”开始了与SAP的世纪牵手。

1999年初，李宁公司与SAP正式签订了实施合同，但由于SAP的软件发布时间延后，所以真正等到上线运行已经是2000年6月的事了。

2000年6月，“李宁”在国内同行业内率先采用SAP的R/3系统及AFS服装、鞋业解决方案，其中包括R/3系统的财务会计(FI)、管理会计(CO)、销售与分销(SD)、生产计划与控制(PP)、物料管理(MM)等模块。并在全国范围内，逐步建立起以ERP为起点的信息系统，全面整合产品设计、供应链、渠道、零售等资源，发展电子商务，进一步提高运作效率和品牌形象。

2002年6月，李宁公司正式运行SAP系统两周年。通过两年来的SAP系统的稳定运行，李宁公司实现了企业管理的规范化、高效化、系统化和集成化，并在SAP AFS鞋业、服装业解决方案的基础上，根据李宁公司自身的业务发展规划和实际业务需求，优化了业务流程形成完整的管理体系。

与此同时，“李宁”的R/3标准系统也升级到4.5B，服装、鞋业解决方案也升级到AFS 2.5B。

经过两年来的不断熟悉和掌握，李宁公司的领导及相关员工对SAP的运用已经到了得心应手的程度。通过R/3财务会计等模块，李宁公司实现了对客户的信额控制、业务经营的系统集成，而专门针对服装、鞋业的AFS解决方案，则极大地加强了李宁公司对本行业特点的价格和期货制度的整体控制。

在应用了SAP系统对业务流程优化和重组之后，配合以市场、顾客为导向的崭新营销体系的建立，李宁公司表现出了强劲的增长势头。2000年，李宁公司SAP系统数据量还不到20GB，而到2002年6月系统数据量已经猛增到了100多GB。到2002年年底，李宁公司销售额预计将达到1.21亿美元，这将是李宁公司的业务连续第3年以20%的速度增长。目前，在SAP系统的强大支持下，“李宁牌”产品已经形成30多个大类，2000多个品种，产品结构日趋完善，业务量和销售额稳步增长。

李宁公司ERP项目组负责人刘源认为，上马SAP项目之初就定下的目标在成功实施之后已经基本实现。虽然李宁公司的年销售额连年递增20%多，但是负责订单管理的销售内勤却从1999年的15个人减少到了现在的7个人，一个销售内勤可以轻松地管理50个左右的客户。

在国内，“李宁”是第一家采用SAP的R/3系统，并附加AFS服装与鞋业行业解决方案的服装企业。

说起当年实施ERP系统的目标，李宁阐释：“通过ERP项目的实施，实现企业管理的规范化、高效化、系统化和集成化，并基于AFS鞋业、服装业解决方案的实施，根据自身业务发展规划和实现业务需求，优化业务流程。”

此后，一切运行良好，IT系统也进一步扩大了对业务的支持功能，向供应链的上下游延伸发展。

“李宁”的IT建设无疑是很成功的。通过ERP，公司实现了对客户信用额度控制，业务经营的系统集成，对价格的整体控制即期货制度，ERP有效地加强了对销售订单的信用管理。

当然，如果非要一个直观的数字来说明的话，最有说服力的莫过于公司的业绩情况。2000年，北京李宁体育用品有限公司的销售额约7亿元人民币；2001年，约为7.34亿元人民币；而在2002年，李宁公司营业额达到了约9.58亿元人民币。

此外，在采用ERP系统后，销售部和信息发展部的部门角色也发生了变化。原来销售部负责客户订单管理执行的销售内勤，现在划归信息发展部，工作主要是产品销售数据分析、系统单据的录入等。而销售部一切以客户为中心，更专业地负责销售渠道的开拓和市场营销。由于IT技术的介入，一个销售代表最多可同时管理30个客户。

对此，李宁阐释道："IT的本质就是接受新思想，学习新经验，突破旧模式，制造新机会。"

ERP，这个"李宁"国际化背后的英雄，在李宁的坚持下，仍旧在默默滚动着……

3.借力E□POS，步入终端掌控时代

借力ERP，"李宁"有了强大的"翅膀"和可靠的"千里眼""顺风耳"；但是，在产品走出公司之后，如何从分公司和经销商的门店中卖到消费者手中，以什么样的价格、以什么样的方式卖掉，是"李宁"没有办?准确看到的，这些终端数据和销售状况却直接影响着"李宁"品牌管理层为每一季新产品的推广和促销活动的策划。

于是，"李宁"还需要一部"导航仪"，直指零售终端控制。

第二节 E蛹成蝶：打造无敌“金刚之躯”（3）

2001年，“李宁”组建了“上海一动体育发展有限公司”，把经营核心部分“北京李宁体育用品有限公司”（以下简称“北体”）所属的12家地方分公司、304家专卖店的分销零售部门拆分出来统一由“一动”公司运作。随着“一动”的成立，当时的ERP骨干冯令伟也一同调任“一动”负责业务，同时开始组织这套系统的调研。

由于无法看到终端数据，不能根据各地的不同需求正确分析销售状况，“北体”的品牌层针对产品所作的推广和促销活动就像是“无头苍蝇”，看不到实施效果，“感觉最为明显的就是库存压力”。

经销商不断反映，“这样的促销活动我们根本不需要”。公司决策层的很多具体措施如隔靴搔痒。2002年，李宁意识到：零售业务必须在品牌层和决策层的视野范围之内。

于是，他和陈义宏再次做出决定：将分公司的业务重新纳入“北体”的体系，对于零售终端的定位也开始明确：建立一个快速的渠道终端响应机制，确保每周的数据分析，以精确判断促销活动或广告宣传的效果，实现全国范围内灵活地调控价格和调配货品。

E□POS系统由此开始建设。这个快速响应的电子化零售管理系统，是以售点的POS为基础的，所以项目名称被确定为“E□POS”。这套系统还需要和现有公司ERP系统（SAP，R/3，AFS）对接，乃至最后支持整个供应链管理基础。

公司业务部门和信息部共同组织了项目工作小组，开始和国内外众多系统供应商洽谈合作的可能性，开始调研整理子公司、经销商、各销售点的实际业务需求。

无疑，这又是一次挑战。ERP的实施只是在公司内部，而这次将面对复杂的销售结构和分销网络，“包括直营店、分销店，以加盟、合作等方式存在的店中店、大卖场在内，三层分销层级，规模大至13个分公司400多家门店，还有2000家经销商。分销渠道异常复杂，是完全

的多维结构，而这些全都要囊括在这套零售终端系统里。”这些工作光想想就让人咋舌。

但是，“李宁”做到了。与实施ERP时同样的严苛无须赘述，制定和推进相关机制和运行流程的办法再次成为法宝。

此后每天，在这套系统里运行的门店销售终端E□POS系统，在规定时间将每天的各项销售指标通过数据通信传达到分公司的MIS系统，也同时传到总公司的MIS系统，所有的销售数据及时、准确、一目了然，真正实现了自上而下的数据关联。根据这些数据，每个销售部门可以做出各类分析，迅速做出调整并及时反馈到品牌决策层。

ERP无疑是让“李宁”看清了企业的五脏六腑，而E□POS则让它的视角延伸到了末梢神经，面对更加错综复杂的体育服装市场，“心手相连”的“李宁”胜算的把握又提高了几成。

用一位行业专家的话来讲，如果说“一切皆有可能”的系列广告为“李宁”在体育用品世界塑造了营销新形象，那么，正是在“ERP”和“E□POS”实施后，“李宁”将这种可能变成了现实。

“李宁”，让一切管理皆有可能！

第三节 精彩之作：以专业化追求更高境界的突破（1）

改革家族管理，企业管理信息化建设，为“李宁”的“二次腾飞”打下了制度基础。

然而，当头棒喝，一切从头再来。

“只要你想，一切皆有可能”——专业化战略的确定，为“李宁”追求更高境界指明了方向。

专业化，需要研发。这是立足本土的国际化突围之必要根基。

于是，李宁再次亮剑，亮出一个又一个的超越与辉煌……

1.当头棒喝，一切从头再来

在家族企业改革和信息化建设过程中，“李宁”一步步摸索和挪动着，在陈义宏的管理下，“李宁”也开始逐渐转型。

然而，用尽一切办法，销售额却仍未见效。

陈义宏的工作方式是李宁喜欢的：陈义宏对生意充满兴趣，喜欢每件生意都自己去做。他亲手建立了佛山设计研究中心，但“包括一双鞋子什么颜色，一件衬衣什么款式，他都要插手”。他亲自参与设计出适当的款式，然后，将这些款式打入市场。不过，这一方式却成了此时陈义宏不得不离开总经理职务的原因之一。

站在公司总体战略上考虑，李宁建议陈义宏找一个助手，集中精力在战略规划上。

于是，张志勇出场了。

和李宁一样，张志勇也想弄清楚一个根本问题：国内市场在增长，但为何公司销售额却无法突破魔障般的10亿元天花板呢？而且，随着体育用品市场容量逐步放大，李宁的公司市场地位为何反而下降呢？

审视当时，李宁发现，金融风暴这个理由并不足以让人信服：公司并没有出口业务，对亚洲市场没有依赖；而国内的市场由于实行固定汇率，也没有受到过多影响；数据统计也显示，国内市场仍然在增

长。尽管团体消费能力在降低，但是也不足以让“李宁”一蹶不振。一定是哪里发生了问题。这个问题到底是什么?

面对危机，李宁并没有退缩，也没有把责任推到金融风暴上，他看到危机到来时公司的脆弱，希望能找到一个办法，让公司在重大危机面前也能顺利发展。

他请来了专业的管理咨询公司——盖洛普公司。

盖洛普咨询公司对企业进行了咨询诊断，结论很残酷:

（1）“李宁”品牌目标消费者不清。李宁公司管理层定位的目标消费者是：年龄在14~28岁之间，学生为主，大中城市，喜爱运动，崇尚新潮时尚和国际化的流行趋势。但真正购买“李宁牌”体育用品的核心消费者的年龄在18~45岁之间，居住在二级城市，中等收入，非“体育用品的重度消费者”。

（2）品牌面临被遗忘的危险。品牌的忠诚度很高，但忠诚的消费者是崇拜李宁的那代人，更加年轻的新生代并不知道李宁是谁，对新生代追逐的流行时尚，“李宁”品牌是隔膜的。

（3）品牌的个性不鲜明。在真正的消费者眼中，“李宁牌”的个性是与李宁本人的形象连在一起的，是具“亲和性的、民族的、体育的、荣誉的”，并非是李宁公司最近几年奋力打造的“年轻的、时尚的”品牌个性。

（4）“李宁牌”的产品线不断地扩张，很难搞清楚它的“旗舰产品”是什么。更多的产品会使得消费者无法弄清楚“李宁牌”到底是什么概念。

“李宁”的商业模式不对、不专业。公司品牌与目标设定的差距非常明显。当消费者提出他们需要篮球服、足球服以及更专业的鞋子时，而“李宁”仍然是以T恤、短裤、运动鞋来应付。

李宁遗憾地意识到，自己的公司仍旧只是一个产品公司，离一个真正的品牌公司还很远。

他明白，他必须立即改变这种状况，而这不是一个小工程。

针对这样的一个情况——经过最初几年的高速发展与多元化战略的推进，“李宁”除了生产体育用品服装和运动鞋帽，还扩展到健身器械，甚至还生产过西装、衬衫、皮衣、文具、化妆品。既有适合中年人的体育用品，也有针对儿童的运动服装及配件，然而却没有一个具有核心竞争力的“旗舰产品”！

于此，问题的严重性不言而喻。

危机四伏，李宁决定聘请IBM的战略咨询团队帮助指导企业的发展。而这也再次显示出李宁的前瞻眼光，善于借助外力和敢作敢为的行事风格。

管理咨询，在21世纪初可谓是一项新鲜事务，中国很多企业还不知道管理咨询为何物。李宁此时已经意识到了借助国外先进管理方式的重要性，虽然需要花费巨额费用，但他毫不犹豫。

2002年年底，IBM的战略咨询服务团队进入到“李宁”来。在IBM战略咨询服务团队的帮助下，“李宁”仔细地对公司外部环境中整个体育用品行业、消费者需求、市场竞争和公司内部的企业经营现状、企业的竞争优势与资源做了深入的分析。当头棒喝，越来越多的问题被发现出来：

在产品销售上，“李宁”没有清晰的市场推广计划供指导经销商订货，产品没有专业的运动属性。零售网点位置一般，商场内的陈列位置不好，不同单店的协调工作差，打折往往不统一，不能同时进行，IT网络落后。这凸显出李宁公司没有着重培养自身的零售管理能力：选址、谈判能力受管理机制制约，反应速度慢，单店管理能力（业态，VM，品类）差，店铺复制能力、加盟管理能力差，终端信息采集、分析能力差等等。

在产品设计上，经销商认为“李宁”每季的SKU过多，但单品的销量少，主流产品没有延续性，难以做出销售预估；产品的系列性不好，例如乒乓系列只有服装但没有乒乓鞋，产品没有风格。而在公司内部管理上设计师设计的产品最终投入生产的不到30％，造成大量的

无效劳动；产品的生命周期平均只有半年，有的甚至只有两个月，没有主流卖点贯穿产品，产品的延续性差，产品的原创性差，产品设计的目标客户群不清，使产品设计的针对性差。

“李宁”战略的不明确造成业务策略的模糊、偏战术化（以应对为主）。归纳起来，就是公司的品牌在时尚与专业之间徘徊，研发缺乏主导宗旨、核心技术，产品新品类推出与淘汰有随意性，渠道自建相对于整合控制无重点，市场秩序紊乱，零售多品牌相对于公司专卖之间，无明确战略，供应链处于市场拉动型和生产导向型之间，也无明确战略。

方向性的缺失，使得公司的内部结构上出现了问题，公司的内部结构上的问题，又导致了市场运营上的问题，总之，公司的一切问题都可归结为无清晰的战略这一核心问题上。

第三节 精彩之作：以专业化追求更高境界的突破（2）

然而，在十多年的经营与市场竞争中，“李宁”已经做出了显著的业绩，积累了许多资源：国内销售量第一、最大规模销售网络、认知度最高的国内体育用品品牌、最完整的研发体系、运动专业化程度国内最高、最先以自身品牌走国际化道路等。这些优异的表现是不是李宁公司的核心竞争优势呢?

IBM公司认为，李宁公司进入市场早、销售渠道基础扎实、综合财力良好是李宁公司最为核心的竞争优势。

IBM公司认为，“李宁”品牌是体育用品行业第一家中国品牌，“李宁”挟中国改革开放、振兴民族产业的历史性契机，完成了“第一攻击波造牌”，先发优势明显：品牌认知度远高于国内其他品牌，甚至高于耐克和阿迪达斯；产品的综合表现得到广泛认可；沟通成本相对低；以“中国第一家民族品牌”身份抢先建立了与政府和公众的良好关系；专业运动属性有良好基础：创业者本人是专业运动员（自然品牌联想），国家专业运动队赞助活动起步早，国内惟一有潜力以专业属性（单项运动）带动综合性的品牌。这在理论上来说，“李宁”有了先发优势，抢占市场后，后继竞争者要以成倍的投入来追赶才能取得“李宁”今天的成绩。

而对于渠道来说，“李宁”的销售网络初具规模，虽然网络的质量（如商铺位置、销售额等）参差不齐，但是已有了相当扎实的基础：网络覆盖面大、全，能辐射全国主要区域；零售终端业态多样；网络本地化程度高，由最熟悉本地市场的本地人经营；经销商经多年培育，相对稳定，对“李宁牌”忠诚度高；渠道改良的基础好，起步快、二次投入低，渠道的横向拓宽，渠道的纵向延伸、渗透都很好，渠道的多元化兼容多品类产品。

因此，基于对“李宁”问题分析以及“李宁”优势的分析，IBM公司认为，“李宁”必须在业务发展方向有所舍弃，应当聚焦资源，将原

来“李宁”的品牌优势放大。

一切从头再来，“李宁”需要把体育专业化作为自己的发展战略。

对此提议，李宁欣然同意。这一时间是在2002年年底。

2.“只要你想，一切皆有可能”

在确定了专业化发展战略的基础上，李宁终于找到了问题的症结：“那时候不论你做什么产品，都会有很好的销路。当产品出现问题的时候，我们发现更新换代跟不上，设了研发中心后，又可能走另一个极端：完全以研发为导向，没人去研究市场消费者的行为，没人从品牌战略出发做比较长远的规划。”

于是，此时的李宁，思考的更多的是，到底什么叫运动品牌公司？什么叫运动品牌？“李宁”自此开始了品牌建设的探索过程，逐步开始从一个做服装、做鞋的公司向做一个运动品牌蜕变。

此时的李宁果断地决定：“李宁”不完全以研发为导向，而是专门派人去研究市场消费者的行为，对品牌战略做一个较为长远的规划，目的是把“李宁”发展成一个体育用品产业的国际化、专业化公司。

首先能够看出问题，也能够很快纠正的是广告。

“李宁”回顾发展，之前14年竟然换了8个广告语，从“中国新一代的希望”到“把精彩留给自己”，到“我运动，我存在”，到“运动之美、世界共享”、“出色，源自本色”，其广告诉求一直不明确，消费者看不到这个品牌跟自己的关联。

于是，李宁一方面率人进行了公司内部访谈，跟基层的销售人员和各个部门的经理沟通，得到很多关于品牌的片段的认识；另一方面又做了32场消费者座谈，挖掘消费者对“李宁”的想法。

通过访谈、调研，一切反馈信息都表明：“李宁”没有鲜明的品牌联想。无疑，这又验证了李宁的担忧。

调查显示，在许多消费者心中，耐克像一个百岁老人，品牌个性却是叛逆和张扬，对于中国普通消费者似乎有点高不可攀；阿迪达斯则让人更多想到的是30多岁的成功男士，其个性是稳健；而“李宁”则

像一个10岁的孩子，像一个朋友，是具有民族荣誉感的中国体育品牌，但个性却很模糊，而其他国产品牌则无个性，人格尚未形成。

这些状况都在不断提醒着李宁，“李宁牌”的核心价值在消费者心中并不十分清晰。现有消费群体对“李宁”的品牌认知，与“李宁”努力塑造的品牌定位也不十分吻合，被消费者认知的某些品牌属性正是“李宁”希望弱化的。

此时的“李宁”亟须突破自我，在消费者心目中重新树立起明确的品牌观念。

于是，一个关于“李宁”的新的品牌个性渐渐浮出水面：“李宁”要做成一个运动时尚的体育品牌，成为人们生活中不可缺少的一部分。而“李宁”的管理团队希望人们谈到自己品牌的时候，会用“亲和”、“时尚”、“魅力”这样的字眼来描述。很明显，“李宁”、耐克、阿迪达斯3个公司面对的是不同的目标消费者。“李宁牌”应该是亲和的、有魅力的、时尚的；“李宁牌”应该给消费者两个利益支持点：功能性的利益和体验上的利益。而对于体育用品来说，其功能性与体验性是天然相通的。这两者可以用一句话来概括：“一切皆有可能”（Anything is possible）。

几个月后，“李宁”在电视上开始播放一个新的广告片：一群普通的男孩女孩都穿着李宁服装，眼神里流露出对运动无尽的专注与陶醉。小院里晾着衣服，他们站在两边打网球；胡同中的铁门上画了一个白圈，就成了投篮板；屋子里，一个孩子以一个标准的投篮动作干脆利索地关了灯钮。最后，画外音响起：“只要你想，一切皆有可能。”

李宁品牌的广告语：一切皆有可能。在这一则只有十几秒的广告片里，没有采用绚丽的画面、夸张的修饰，而是用真实的画面再现人们对年少时的美好回忆。

广告片中所表达的含义是：在年轻、充满活力的人面前，外界的限制形同虚设，一切都刚刚开始，一切可以从无到有，“一切皆有可

能”！

成长即超越。至此，“一切皆有可能”的品牌概念就这样被挖掘出来了。

3.研发：最理智的专业化选择

IBM公司一直处于同行业老大的霸主地位不动摇，在于它一直开发、掌握着计算机业发展的关键技术；

英特尔公司的超级芯片，无人替代，从而成为全球通吃的产品；

微软公司在计算机软件开发方面，成绩卓然，Windows系列横扫全球；

还有耐克的“气垫”，阿迪达斯的“天足概念”……

开发能力、技术含量越来越成为左右一个企业发展，甚至生存的重要因素。据统计，20世纪50年代《幸福》杂志所列出的全球500家最大公司，有近一半在90年代已经消失，这些企业被淘汰的主要原因就是自身产品质量和技术的落后。

于是，确定专业化发展战略之后，研发就变成了“李宁”最理智的选择。

事实上，亲手创立起视同自己生命的“李宁牌”的李宁，自然不想在若干年后被市场淘汰出局。

创新和不断追求先进技术的观念也就应该是“李宁”领导层的共同特点。李宁坦言：“只有这样，才能使李宁公司永远跟上时代的步伐。技术在进入知识经济时代之后就不再仅仅是技术，更是生产力和企业发展的源泉。同样，在李宁公司，开发部门不仅仅是一个技术部门，而且也是公司一个非常重要的经营部门。每一季，每一批产品的开发投入市场都将影响着公司的经营效益，开发必须确定公司的产品结构、销售对象、价格定位、科技含量、文化冲击力等要素，我们必须开发出能够影响人们生活方式的产品，能够通过产品的文化推广成为大众购买的产品。”

第三节 精彩之作：以专业化追求更高境界的突破（3）

当然，这并不是说“李宁”之前不致力于研发，相反，“李宁”的高速发展恰恰是受益于它们早期领先国内行业水平的研发。早在1998年，“李宁”就在广东佛山建成了亚洲领先、中国最大的设计开发中心，曾高薪聘请多位具有国际水准的设计师。不过，当对手是阿迪达斯和耐克时，以前的努力并不能帮助它们直接获胜。

本着整合全球最好的资源，2001年，李宁聘请了曾为罗纳尔多设计足球鞋的意大利著名设计师玛希米里亚诺以及法国著名设计帕维奥特，为“李宁”设计足球鞋。

2002年，李宁在1998年同美国杜邦合作引进Coolmax面料生产T恤的基础上，再度联手杜邦，将“莱卡”面料应用于健身泳装系列产品中。

这一年的足球世界杯以后，李宁更是开始在全球第一运动——足球方面进行尝试。这一次，李宁选择的对象是李铁——当时中国队的足球明星。签约李铁之后，接下来，“李宁”进行了一项对自己而言挑战高、难度大的专业化一步：为“李铁”开发球鞋——“Tie”（铁）系列。

为了完成“Tie”系列的开发，“李宁”特地从国外挖来了有20年工作经验的技术研发总监，并选择了有12年制鞋经验的制造工厂。这个亚洲范围内最好的技术队伍使“Tie”系列足球的研发非常顺利。

至此，“李宁”也开始摸索专业性的种种流程和要求。

2004年1月，“李宁”更是从杜邦公司挖来张小岩，聘他为主管鞋类的产品副总经理，他当时最重要的一项工作就是从全球范围内为“李宁”寻找优秀设计资源。也就从这时候开始，“李宁”还着手进行基础科技研究，与香港中文大学合作建立了一个脚型和运动分析的数据库，以找到适合中国人脚型的运动鞋的理想材料和结构，并相继推出了专业足球、篮球、网球、跑步等系列产品。

香港中文大学的评测结果显示，这些专业产品在各项技术指标上与国际顶尖品牌产品已经不相上下，许多关键性指标甚至还要优于国际顶尖品牌，因此得到了专业运动员和消费者的普遍认可和欢迎。

此后，“李宁”的专业化进程更快了。